



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
4 avril 2012  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2012**

5-8 juin 2012

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Rapport annuel de 2011 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. 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 2011. La réponse de l'Administration au présent rapport est présentée dans un document distinct conformément à la décision 2006/18. Un projet de décision est présenté à la section VI.

---

\* E/ICEF/2012/9.



## Table des matières

	<i>Page</i>
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. Amélioration des pratiques d'établissement des rapports d'audit interne .....	5
D. Effectifs .....	6
III. Missions d'audit interne .....	6
E. Audits réalisés et recommandations émises .....	6
F. Résultats des audits des bureaux de pays .....	7
G. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques .....	12
H. Suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits .....	14
IV. Divulgence des rapports d'audit interne .....	15
V. Enquêtes .....	16
VI. Projet de décision .....	19
<b>Annexes</b>	
1. Audits réalisés en 2011 .....	21
2. Recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite depuis plus de 18 mois .....	23
3. Charte du Bureau de la vérification interne des comptes de l' UNICEF .....	26
<b>Appendice</b>	
Rapport annuel de 2011 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit (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 2011. 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 2011.

2. Le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit, composé de cinq experts externes indépendants, a examiné le programme de travail annuel du Bureau de la vérification interne des comptes, ses rapports d'activité trimestriels, ses ressources, un audit sélectionné ainsi que ses rapports d'enquête. Le Comité a donné des conseils pour améliorer l'efficacité des activités d'audit interne et d'enquête de l'UNICEF. Son rapport annuel figure en appendice au présent rapport conformément au système comptable de l'UNICEF, approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/8.

## II. Présentation du Bureau de la vérification interne des comptes

### A. Mandat

3. 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.

4. 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 lorsqu'il donne des avis consultatifs.

5. Le Bureau de la vérification interne des comptes procède également à des enquêtes afin d'examiner et de déterminer la véracité des accusations 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 fonctionnaires et des

fournisseurs institutionnels. Les enquêtes du Bureau portent sur des fautes professionnelles diverses dont la fraude, la corruption, le harcèlement au travail, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et le non-respect des réglementations, des règles, des textes administratifs et des normes de conduite.

6. Les pouvoirs et l'indépendance opérationnelle du Bureau de la vérification interne des comptes sont définis dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. Les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités du Bureau sont définis dans une charte, approuvée récemment par le Directeur exécutif en consultation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit en avril 2011 (annexe 3).

7. Le Bureau de la vérification interne des comptes a un programme de certification et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects de ses activités. Ce programme comprend des évaluations internes de qualité comportant un contrôle continu de la performance et des examens périodiques ainsi que des évaluations externes de qualité qui sont effectuées au moins une fois tous les cinq ans par un examinateur externe indépendant qualifié ou une équipe d'examen.

8. La dernière évaluation externe de la qualité des activités d'audit du Bureau de la vérification interne des comptes a eu lieu en 2008 et elle a confirmé que l'unité était en général en conformité avec les normes internationales d'audit interne qu'elle applique. La prochaine évaluation de ce genre, qui portera sur les activités d'audit interne et d'enquête, est prévue pour 2013.

9. 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, et il suit également les normes relatives à l'établissement de rapports de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)<sup>1</sup>. Le Bureau applique aussi les lignes directrices uniformes en matière d'enquête, qui sont périodiquement approuvées par la Conférence des enquêteurs internationaux.

10. Comme les normes l'exigent, le Bureau de la vérification interne des comptes confirme au Conseil par le présent rapport avoir joui d'une totale indépendance dans l'organisation en 2011. 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**

11. 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 2011, il a utilisé les données recueillies auprès de différentes sources, 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 de l'état des missions d'audit de 2010. Cet exercice comportait également

---

<sup>1</sup> L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, ou INTOSAI, est l'organisation internationale parapluie du contrôle externe des finances publiques. Elle a été créée en 1953 et compte actuellement 189 membres à part entière qui sont des institutions nationales d'audit et la Cour européenne des auditeurs.

une évaluation de la cohérence entre les missions potentielles et les principes directeurs du Plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour 2013-2016. Le programme de travail du Bureau pour 2011 comprenait des missions d'audit des bureaux de pays, du siège, des bureaux régionaux et des domaines thématiques.

12. Les bureaux de pays audités ont été sélectionnés selon leur profil de risque et conformément aux prescriptions de la Charte du Bureau de la vérification interne des comptes qui garantissent l'audit des 10 plus grands bureaux de pays (tous les bureaux sont mesurés en termes de budget total) tous les deux ans et de tous les autres bureaux de pays tous les cinq ans, sous réserve de la disponibilité de ressources. Les audits du siège, des bureaux régionaux et les audits thématiques ont été sélectionnés dans le cadre d'une évaluation des risques reposant sur l'utilisation des informations fournies par la direction à différents niveaux, le personnel du Bureau, les échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit, l'examen de l'état des missions d'audit de 2010 et une évaluation de la cohérence entre les missions potentielles et les principes directeurs du Plan stratégique à moyen terme.

13. Le Bureau de la vérification interne des comptes a également considéré les audits du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU planifiés en 2011 comme un moyen de limiter les doubles emplois et d'optimiser la couverture des audits pour l'UNICEF. Le programme de travail final de 2011 a été examiné et approuvé par le Comité consultatif pour les questions d'audit.

### **C. Amélioration des pratiques d'audit interne et d'établissement des rapports**

14. En vue de se préparer à la divulgation publique éventuelle des rapports d'audit interne, le Bureau de la vérification interne des comptes a adopté (avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2011) des normes additionnelles d'établissement de rapports internationalement reconnues qui donnent des orientations sur les meilleures pratiques concernant la forme et le contenu des rapports d'audit portés à la connaissance du public. Le Bureau a pris cette décision parce que les autres normes qu'il applique (les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne) ne donnent pas suffisamment d'orientations pour l'établissement de rapports pour les fonctions d'audit qui divulguent leurs rapports au public. Le Bureau de la vérification interne des comptes a choisi d'adopter les normes relatives à l'établissement de rapports sur le contrôle des finances publiques de l'INTOSAI.

15. L'adoption de ces normes par le Bureau a eu pour conséquence l'application d'une prescription concernant l'utilisation des conclusions d'une mission spécifique (au lieu des avis standards de caractère général) dans les rapports relatifs aux audits autres que ceux des états financiers. Dans les normes de l'INTOSAI, ces audits sont appelés « audits de performance » et mettent l'accent sur des problèmes (liés à l'économie, l'efficacité et l'efficacités) similaires à ceux sur lesquels portent les audits du Bureau de la vérification interne des comptes. Suite à ce changement, le Bureau a cessé d'utiliser ses avis standards de caractère général antérieurs et commencé à donner des conclusions spécifiques générales dans chaque rapport d'audit. Dans ses rapports trimestriels et annuels, le Bureau a également commencé à donner des informations additionnelles sur les priorités des recommandations formulées à l'issue des audits figurant dans des rapports d'audit spécifiques afin de

faciliter les comparaisons concernant la gravité des problèmes rencontrés dans les organismes audités.

#### D. Effectifs

16. Le Bureau comptait 28 postes en 2011: un directeur, un directeur adjoint, 19 auditeurs, trois enquêteurs, un éditeur et trois assistants administratifs. Malgré tous les efforts déployés pour pourvoir toutes les vacances en 2011, deux des postes d'auditeurs (un P-3 et un P-5) étaient vacants à la fin de l'année. Au 31 décembre 2011, le Bureau avait pris sa décision finale concernant les deux postes et ses dispositions pour que des offres soient faites aux candidats concernés.

17. Le Bureau de la vérification interne des comptes a créé un vivier d'auditeurs compétents de niveau P-4 en 2011 et il est maintenant en train d'en créer d'autres de niveaux P-2, P-3 et P-5. Le recours à ces viviers qui sont des fichiers de spécialistes internationaux qualifiés et préalablement évalués permettra au Bureau de pourvoir les vacances futures en temps utile.

### III. Missions d'audit interne

#### E. Audits réalisés et recommandations formulées

18. Le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé 30 audits (voir la liste complète à l'annexe 1) en 2011 et a formulé 330 recommandations, dont 108 signalant des risques élevés et 222 des risques moyens (tableau 1). Les recommandations peu urgentes ont été traitées directement par les équipes chargées des audits avec les directeurs concernés et n'ont pas été mentionnées dans les rapports d'audit. Sur les recommandations signalant des risques élevés et moyens, 232 étaient issues des audits de bureaux de pays et 98 des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques.

Tableau 1

#### Nombre de recommandations contenues dans les rapports des audits réalisés en 2011

<i>Appréciation</i>	<i>Définition de l'appréciation</i>	<i>Nombre de recommandations</i>
Risques élevés	Il est jugé urgent de prendre des mesures pour garantir que l'organisme audité ne sera pas exposé à des risques élevés. Le fait de ne pas en prendre pourrait avoir de graves conséquences et poser des problèmes.	108
Risques moyens	Il est jugé nécessaire de prendre de mesures pour éviter une exposition à des risques importants. Le fait de ne pas en prendre pourrait avoir des conséquences importantes.	222
<b>Total</b>		<b>330</b>

## F. Résultats des audits des bureaux de pays

19. Les audits des bureaux de pays réalisés en 2011 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.

20. Le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé 19 audits de bureaux de pays en 2011 (voir la liste complète à l'annexe 1) et émis 232 recommandations, dont 73 signalaient des risques élevés et 159 des risques moyens. Sur ces recommandations, 47 concernaient la gouvernance, 95 la gestion des programmes et 90 l'appui aux opérations.

### Gouvernance

21. Les audits réalisés en 2011 ont étudié le domaine de la gouvernance et évalué la délégation de pouvoirs et les responsabilités, les systèmes de gestion, la certification de la qualité et le respect des règles déontologiques. Sur les 47 recommandations issues de ces audits, 20 signalaient des risques élevés et 27 des risques moyens (tableau 2).

Tableau 2

#### Nombre de recommandations formulées sur la gouvernance en 2011

<i>Domaine</i>	<i>Risques élevés</i>	<i>Risques moyens</i>	<b>Total</b>
Délégation de pouvoirs et responsabilités et rapports y relatifs	17	20	<b>37</b>
Systèmes de gestion et de certification de la qualité	3	7	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>47</b>

22. Les 20 recommandations signalant des risques élevés portaient sur les questions suivantes :

a) Postes vacants. Huit recommandations portaient sur le nombre élevé de vacances dans trois bureaux et la lenteur du recrutement. Dans un cas, le bureau a indiqué qu'il était difficile d'attirer des candidats à cause des conditions de travail exigeantes. L'insuffisance des moyens financiers entrave également la capacité du bureau à pourvoir rapidement les vacances et les difficultés d'obtention de visas pour des candidats sélectionnés exacerbent encore la situation. Dans un autre cas, l'audit a constaté la lenteur des décisions relatives aux vacances, certaines restant en suspens pendant plus d'une année. Ceci amène à se poser la question de savoir si les postes sont toujours nécessaires. Dans le dernier des cas, le bureau était confronté au problème du recrutement de candidats à la fois au niveau national et international en raison de la perception de tensions sécuritaires et de conditions de vie difficiles. L'audit a également constaté qu'il arrivait parfois que des postes restent vacants par manque de financement;

b) Bureaux de zone. Trois recommandations concernant trois bureaux concernaient le manque de clarté des rôles et responsabilités des bureaux de zone et de leur personnel ainsi que l'absence de priorités et de mécanismes bien établis pour mesurer la performance;

c) Attribution des pouvoirs délégués. Deux recommandations concernant deux bureaux avaient trait à des situations dans lesquelles la direction n'avait pas réussi à donner tout leur sens aux pouvoirs délégués, et à mettre en place des processus de contrôle appropriés, avec pour conséquence une répartition des tâches inappropriée et des divergences entre pouvoirs délégués approuvés et réels;

d) Respect des normes minima de sécurité des opérations. Une recommandation concernant un bureau portait sur la non-conformité aux normes minima de sécurité des opérations. Le bureau n'était pas en mesure d'obtenir un financement suffisant pour garantir l'application de toutes les normes. Il a indiqué que les coûts de la sécurité faisaient inévitablement partie de la mise en œuvre des activités de projet dans le pays concerné mais que le financement de ces dépenses n'intéressait pas les donateurs et que, de ce fait, le manque de ressources faisait obstacle au déroulement des activités;

e) Sous-traitance des programmes et des responsabilités d'appui. Deux recommandations concernant un bureau étaient liées à l'externalisation de la gestion des bureaux de zone sur la base de contrats ne précisant pas spécifiquement les objectifs, les rôles, les responsabilités et les méthodes d'évaluation des résultats. La responsabilité de la gestion des entrepôts sous-traités dans six districts n'était pas non plus précisée clairement et aucun de ces entrepôts n'était assuré;

f) Procédures opérationnelles pour les situations d'urgence. Une recommandation portait sur l'inadéquation des directives relatives aux procédures opérationnelles pour les situations d'urgence de niveau 2 et 3. Le bureau audité a indiqué qu'il n'existait pas de procédures opérationnelles simplifiées et rationalisées au niveau organisationnel pour les situations d'urgence et que la période pendant laquelle une procédure opérationnelle particulière devait être appliquée n'était pas clairement spécifiée;

g) Stratégie de programme à long terme. Une recommandation concernant un bureau portait sur l'absence d'un examen approprié et en temps utile du programme de zone pour garantir que la stratégie du plan de gestion des programmes de pays serait révisée de manière à adapter les ressources disponibles aux activités à mener et à la capacité de gestion du bureau;

h) Coûts opérationnels et budget d'appui. Deux recommandations concernant un bureau portaient sur le partage inadéquat du budget d'appui entre deux programmes de zone exécutés dans le même pays. Aucune stratégie n'avait été élaborée pour couvrir les coûts opérationnels de la mise en œuvre d'un des programmes de zone et les critères de partage du budget entre les deux n'avaient pas été définis.

23. À première vue, les causes premières de ces 20 recommandations tiennent à l'imprévisibilité et à l'insuffisance du financement, à la médiocrité de la planification, aux défaillances au niveau de la gestion et aux conditions de travail, dures, exigeantes et difficiles dans certains lieux d'affectation.



### Gestion des programmes

24. 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, mettent en œuvre des initiatives de sensibilisation, planifient et appuient la mise en œuvre des programmes, contrôlent les résultats obtenus. Ils ont également examiné les modalités de validation des principaux résultats dans le cadre des évaluations des programmes. À l'issue de ces audits, 95 recommandations concernant la gestion des programmes ont été formulées, 19 signalant des risques élevés et 76 des risques moyens (tableau 3).

Tableau 3

#### Nombre de recommandations sur la gestion des programmes formulées en 2011

<i>Domaine</i>	<i>Risques élevés</i>	<i>Risques moyens</i>	<b>Total</b>
Exécution et suivi	18	47	<b>65</b>
Planification et financement des bureaux	1	15	<b>16</b>
Évaluation		6	<b>6</b>
Évaluation de la qualité de l'analyse de la situation des enfants et des femmes		4	<b>4</b>
Sensibilisation		4	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>76</b>	<b>95</b>

25. Les 19 recommandations signalant des risques élevés portaient sur les points suivants :

a) **Appui à la mise en œuvre des programmes.** Neuf recommandations concernant sept bureaux portaient sur des problèmes de retard dans les transferts de fonds, l'insuffisance de la formation et de la supervision des personnels responsables du traitement des demandes de transfert de fonds et des liquidations ainsi que sur la faiblesse des systèmes de contrôle financier des partenaires. Des faiblesses ont également été constatées dans trois de ces bureaux au niveau de la planification et de la gestion de l'apport de fournitures. Les principaux problèmes se rapportaient au manque de clarté dans les responsabilités et les obligations redditionnelles en matière de planification de l'approvisionnement et à une mauvaise estimation des délais de livraison et de dédouanement. Les décisions relatives aux achats de fournitures étaient dictées dans certains cas par l'expiration des dates limites des allocations budgétaires aux programmes. La comptabilisation des stocks de fournitures destinées aux programmes et l'établissement des rapports y relatifs laissaient aussi parfois beaucoup à désirer. Dans le cas d'un bureau, le contrôle des publications était très médiocre;

b) **Suivi des programmes.** Deux recommandations concernant deux bureaux portaient sur l'absence d'un système de suivi adéquat sur le terrain. Les programmes de voyage, s'il y en avait, étaient incomplets et la plupart des déplacements réels ne correspondaient pas aux programmes. Les rapports de suivi sur le terrain à l'issue d'un déplacement ne comprenaient pas toujours des recommandations ou des mesures de suivi spécifiques ou clairement formulées pour

répondre aux observations. À l'échelle du bureau, il n'y avait pas non plus de normes sur la fréquence des contrôles sur le terrain et la surveillance de la planification et de la réalisation des visites de terrain par la direction était insuffisante. De plus, le personnel ne disposait pas des outils et orientations nécessaires pour exercer un contrôle sur les utilisateurs finals, préparer des rapports de bonne qualité sur les déplacements et assurer systématiquement le suivi des mesures à prendre;

c) **Approche harmonisée des transferts monétaires.** Cinq recommandations concernant trois bureaux portaient sur la mauvaise qualité des activités de certification de l'approche harmonisée des transferts monétaires et l'insuffisance des procédures de suivi et de contrôle des défaillances mises en évidence par ces activités. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces défaillances, à savoir entre autres : manque de clarté dans l'attribution des responsabilités pour assurer la conformité des plans de certification aux normes relatives à l'approche harmonisée des transferts monétaires, manque de suivi de la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, planification ambitieuse et irréaliste, insuffisance des ressources, attribution d'un niveau de priorité trop faible aux activités de certification de l'approche harmonisée des transferts monétaires, insuffisance des directives connexes et de la formation du personnel concerné, en particulier en matière de conception et d'exécution de contrôles impromptus;

d) **Financement des programmes.** Une recommandation concernant un bureau portait sur la collecte de fonds. Le bureau concerné n'avait pas de stratégie de collecte de fonds pour le programme de pays, n'avait pas assigné de responsabilités au personnel dans ce domaine, n'avait pas inclus les coûts intersectoriels importants dans les propositions de financement, n'avait pas de méthode d'ajustement des niveaux de planification du financement pour tenir compte de ses réalités et/ou du manque de capacités en matière d'utilisation des fonds et il dépendait d'un trop petit nombre de donateurs;

e) **Accords de coopération concernant les projets.** Une recommandation concernant un bureau portait sur le chevauchement des accords de coopération entre différentes sections du programme et au sein de la même section, l'incapacité d'évaluer systématiquement et/ou de tenir compte dans ces accords des contributions du bureau comprenant les apports de fournitures et l'incapacité de garantir que la valeur des fournitures expédiées était conforme aux accords signés. Il n'existait pas non plus de mécanisme permettant d'évaluer systématiquement les partenariats avec des organisations non gouvernementales à la fin des accords concernés;

f) **Paiements directs aux membres du personnel des partenaires.** Une recommandation concernant un bureau portait sur le paiement direct de salaires à des fonctionnaires ou à des membres du personnel de l'UNICEF n'ayant pas la qualité de fonctionnaires, ce qui aurait pu porter à croire que l'organisation en était responsable comme s'ils étaient ses employés. Un bureau de zone justifiait cette pratique en alléguant qu'il souhaitait suivre de près la qualité du travail entrepris. Il semblait cependant ne pas se rendre compte des autres risques potentiels que pouvaient éventuellement présenter de tels arrangements.

26. Les causes premières de la plupart des 19 recommandations tiennent à l'absence de priorités bien définies en raison de demandes concurrentielles, au suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle de la part des directeurs et aux défaillances de la planification.

### Appui aux opérations

27. Les audits réalisés ont examiné les pratiques d'appui aux opérations et évalué comment les bureaux assuraient les tâches suivantes : traitement précis et complet des opérations financières, mise en œuvre appropriée des mécanismes de contrôle financier, bonne comptabilisation et gestion des éléments d'actif y compris inventaire des fournitures destinées aux programmes, adéquation de la sécurité informatique. Les audits ont formulé 90 recommandations dont 34 signalant des risques élevés et 56 des risques moyens (tableau 4).

Tableau 4

#### Nombre de recommandations relatives à l'appui aux opérations formulées en 2011

<i>Domaine</i>	<i>Risques élevés</i>	<i>Risques moyens</i>	<b>Total</b>
Gestion financière	21	31	<b>52</b>
Inventaire et gestion des avoirs	13	22	<b>35</b>
Sécurité informatique		3	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>90</b>

28. Les 34 recommandations signalant des risques élevés portaient sur les points suivants :

a) Contrôles financiers. Dix-neuf recommandations concernant sept bureaux portaient sur le traitement des paiements effectués en dehors du Système de gestion des programmes (ProMS), la non-conformité aux directives de l'UNICEF concernant la séparation des tâches, l'inadéquation des contrôles financiers, l'insuffisance des pièces justificatives, les retards dans l'enregistrement des encaissements et la facturation incorrecte des dépenses;

b) Inventaire et gestion des avoirs. Cinq recommandations concernant trois bureaux portaient sur des problèmes concernant la précision de l'inventaire non corroboré par un décompte physique, l'insuffisance du mécanisme de suivi pour justifier les coupons de carburant distribués aux partenaires et la séparation inappropriée des tâches relatives à la gestion du parc automobile et du carburant;

c) Achats et gestion des entrepôts. Six recommandations concernant quatre bureaux portaient sur le manque de communication entre les sections des fournitures et des programmes avec pour résultat une planification défectueuse des fournitures, l'inexactitude des listes de distribution ayant pour conséquence le séjour prolongé des marchandises dans les entrepôts, le manque de clarté des accords de gestion des entrepôts des bureaux conclus avec des tiers et la couverture d'assurance insuffisante des stocks entreposés;

d) Achats de biens et de services. Quatre recommandations concernant quatre bureaux portaient sur le manque de clarté des spécifications et des délais pour la soumission des offres, l'absence de justification de la sélection d'un seul fournisseur, le paiement final effectué avant une évaluation préalable des marchandises par rapport au mandat, le paiement à un seul entrepreneur ou un seul prestataire de services dépassant les seuils d'approbation fixés sans soumettre le cas

à examen, l'emploi de consultants au lieu de personnels temporaires pour les activités ordinaires des programmes, l'absence de mécanismes de contrôle garantissant que la valeur totale des commandes réellement passées dans le cadre d'accords à long terme était bien dans les limites recommandées et la délégation de la responsabilité des achats à des partenaires sans avoir évalué leurs capacités au préalable.

29. Les causes premières de la plupart des 34 recommandations tiennent à la mauvaise compréhension du cadre réglementaire de l'UNICEF par le personnel, au suivi insuffisant du fonctionnement des mécanismes de contrôle de la part de la direction, au caractère imprévisible du financement, à l'inadéquation de l'ordonnancement des opérations, à l'insuffisance des contrôles et au fonctionnement des bureaux en mode d'urgence.

## **G. Résultats des audits du siège, des bureaux régionaux et des audits thématiques**

30. Avant la fin de l'année, le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé 11 audits du siège, des bureaux régionaux et autres audits thématiques ainsi que les travaux sur le terrain pour deux autres audits. Ces audits ont formulé 98 recommandations dont 35 signalant des risques et 63 des risques moyens. Les résultats des audits réalisés sont résumés ci-dessous.

### **Gestion des bureaux de zone**

31. Une recommandation signalant des risques élevés a été formulée à l'issue de cet audit; elle portait sur l'absence de politiques et de procédures actualisées comprenant des critères clairs pour l'établissement, le contrôle de la performance, la relocalisation et la fermeture des bureaux de zone.

### **Fonds humanitaire commun pour le Soudan**

32. Deux recommandations signalant des risques élevés et portant sur les retards de mise en œuvre des activités planifiées imputables à la lenteur des procédures d'allocation et de décaissement des fonds ont été formulées à l'issue de cet audit.

### **Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale**

33. Sept recommandations signalant des risques élevés ont été formulées à l'issue de cet audit; elles portaient sur les retards à pourvoir des postes clefs vacants, les lacunes des directives et des méthodes de travail, la mauvaise gestion des contrats de services, la planification inadéquate des voyages et les retards dans le traitement des frais de voyage et l'absence d'une stratégie régionale de collecte de fonds.

### **Rotation du personnel**

34. Deux recommandations signalant des risques élevés ont été formulées à l'issue de l'audit. L'une concernait le fait qu'il n'y avait pas eu de rotation à l'échelon mondial depuis 2005 et que 649 membres du personnel susceptibles d'être mutés étaient restés dans leur lieu d'affectation. L'autre portait sur l'insuffisance de la documentation concernant l'exécution des mesures de rotation.

### **Efficiencia y eficacia del reclutamiento**

35. Tres recomendaciones señalando riesgos elevados concerniendo dos áreas han sido formuladas a raíz del auditorio. El auditorio ha constatado que el 41 % solamente de los candidatos a los puestos de personal a nivel internacional habían sido reclutados en 2010 dentro de los 90 días prescritos cuando que, según el Programa de la Estrategia a mediano plazo de UNICEF, el 75 % deberían haberlo sido. El auditorio ha igualmente constatado que no había ningún indicador de desempeño a nivel de la organización para el reclutamiento de personal nacional en las oficinas de países.

### **Gestión de la continuidad de las operaciones**

36. Tres recomendaciones señalando riesgos elevados han sido formuladas a raíz del auditorio; ellas portaban sobre la reducción de los recursos asignados a la gestión de la continuidad de las operaciones a todos los niveles, la no atribución de responsabilidades para el examen de la gestión de la continuidad de las operaciones y su alineamiento con los planes de recuperación para el caso de desastre así como para el análisis y la actualización de los planes de gestión de la continuidad de las operaciones.

### **Evaluación de la situación de avance del proyecto VISION**

37. Esta evaluación, efectuada cinco meses antes de la puesta en marcha del proyecto VISION (Sistema virtual integrado de información) por UNICEF, ha permitido constatar un cierto número de aspectos positivos de los preparativos. Sin embargo, siete recomendaciones señalando riesgos elevados y seis de riesgos moderados han sido formuladas a raíz del auditorio sobre las medidas que tomar para responder a los riesgos o a las preocupaciones identificadas durante la evaluación. Él ha igualmente recomendado a la dirección que considere exámenes regulares de certificación de la calidad a los puntos clave para garantizar la identificación apropiada de los riesgos adicionales de manera que se los trate antes de que ocurran.

### **Evaluación conjunta de la aproximación armonizada de los transferencias monetarias en Indonesia**

38. El auditorio ha sido dirigido por el Oficina de la verificación interna de cuentas y realizado en coordinación con el Oficina de auditorio y de investigaciones del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Él ha formulado tres recomendaciones señalando riesgos elevados, que se refieren a la debilidad de la gobernanza de la aproximación armonizada de los transferencias monetarias debido a la falta de orientación en materia de responsabilidad y de obligación de rendición de cuentas de los órganos competentes, sobre la falta de coordinación entre las instituciones participantes y sobre un plan de certificación consolidado, ni completo ni preciso, para los organismos participantes.

### **Puesta en marcha de la gestión de los riesgos de negocio**

39. El auditorio ha formulado tres recomendaciones señalando riesgos elevados. Ellos se refieren a la gestión de los riesgos percibida como un ejercicio de conformidad y a la falta de continuidad en las asignaciones de personal al proyecto de gestión de los riesgos de negocio. La gestión de los riesgos no está todavía plenamente anclada en las políticas, los procesos y los instrumentos relativos a la gestión de la planificación, de la programación y de la ejecución así como a la elaboración de los informes. Además, las diferentes métodos de gestión de los riesgos no han sido todavía armonizados dentro de un marco general de gestión de los riesgos de negocio.

### **Gouvernance de la sécurité informatique**

40. L'audit a formulé quatre recommandations signalant des risques élevés. Elles portaient sur a) l'absence d'un cadre spécial pour la gouvernance de la sécurité informatique et d'un forum dans le cadre duquel les problèmes de gouvernance de la sécurité informatique pourraient être discutés, b) l'absence d'une politique cohérente en matière de gouvernance de la sécurité informatique et c) le manque de normes précises relatives à la sécurité informatique.

### **Audit consultatif concernant les essais de prise d'inventaire en Haïti, en Éthiopie et au Soudan**

41. Cet audit a fourni des avis au sujet des essais de prise d'inventaire entrepris dans le cadre de la détermination du solde d'ouverture requis en vue de l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public (Normes IPSAS), le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Le rapport a recommandé la publication de directives additionnelles sur la répartition des tâches relatives au décompte physique et au rapprochement des stocks. Il donnait également des conseils sur les prescriptions relatives au décompte physique des stocks et recommandait la mise en place d'un service d'assistance pour aider les bureaux de pays.

## **H. Suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits**

42. Le Bureau de la vérification interne des comptes a poursuivi ses examens trimestriels sur dossier afin de suivre les progrès accomplis dans l'application de toutes les recommandations formulées à l'issue des audits. Le Bureau a également réalisé un examen sur site pour évaluer l'application des recommandations formulées à l'issue de l'audit de 2010 de son bureau de zone de Peshawar au Pakistan.

43. Au 31 décembre 2011, neuf recommandations datant de plus de 18 mois restaient en suspens. Trois concernaient des bureaux de pays et six le siège, des bureaux régionaux et des domaines thématiques (annexe 2).

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

44. Au 31 décembre 2011, l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits des bureaux de pays se présentait comme suit :

- a) Quarante-cinq pour cent (88 sur 194) des recommandations formulées en 2011 ont été appliquées;
- b) Quatre vingt dix-sept pour cent (542 sur 556) des recommandations formulées en 2010 ont été appliquées;
- c) Cent pour cent des recommandations formulées en 2009 ou avant ont été appliquées.

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

45. Au 31 décembre 2011, l'état d'application des recommandations formulées à l'issue des audits précédents du siège, de bureaux régionaux et de domaines thématiques se présentait comme suit :

- a) Vingt-six pour cent (32 sur 123) des recommandations formulées en 2011 ont été appliquées;
- b) Soixante-dix-huit pour cent (60 sur 77) des recommandations formulées en 2010 ont été appliquées;
- c) Quatre vingt dix-huit pour cent (251 sur 255) des recommandations formulées en 2009 ont été appliquées;
- d) Cent pour cent des recommandations formulées en 2008 ou avant ont été appliquées.

## IV. Divulgence des rapports d'audit interne

46. À sa deuxième session ordinaire, en septembre 2011, le Conseil exécutif a prié l'UNICEF (par sa décision 2011/21) de préparer une note d'information sur toute une série de mesures éventuelles concernant la transparence et l'obligation redditionnelle, notamment la divulgation publique des rapports d'audit interne, pour examen par les États Membres lors des consultations informelles tenues en vue de préparer la première session ordinaire de 2012. L'UNICEF a répondu à cette demande en décidant avec le Conseil exécutif d'organiser une consultation informelle en décembre 2011 et en communiquant la note d'information demandée aux États Membres.

47. La procédure actuelle de divulgation des rapports d'audit interne est régie par les décisions 2009/8 et 2011/21 du Conseil d'administration. Ces décisions permettent aux États Membres et aux donateurs agréés qui ne sont pas des États Membres (organisations intergouvernementales donatrices, Comités nationaux pour l'UNICEF, Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, GAVI Alliance, UNITAID et Rotary International) d'accéder aux rapports en lecture seule soit dans les locaux de l'UNICEF soit à distance grâce à un mécanisme télécommandé après notification de tous les membres du Conseil d'administration et des États Membres hôtes concernés. En 2011, 13 États Membres ont consulté 14 rapports d'audit interne (tableau 5).

Tableau 5  
**Rapports d'audit divulgués en 2011**

<i>Rapports d'audit divulgués</i>	<i>État Membre</i>
1. Bureau de pays d'Haïti, 2009/14	Haïti, Suède, États-Unis d'Amérique
2. Gestion d'initiatives pilotes dans des bureaux de pays, 2009/32	Danemark

<i>Rapports d'audit divulgués</i>	<i>État Membre</i>
3. Bureau de pays du Zimbabwe, 2009/22	Danemark, États-Unis d'Amérique, Suède, Zimbabwe
4. Bureau de pays de la République démocratique du Congo, 2010/13	États-Unis d'Amérique
5. Bureau de pays des Philippines, 2010/09	États-Unis d'Amérique
6. Bureau de zone de Peshawar, 2010/27	Australie, Canada, Danemark, États-Unis d'Amérique Japon, Norvège, Pakistan, Pays-Bas
7. Audit conjoint de l'Approche harmonisée des transferts monétaires au Malawi, 2011/04	États-Unis d'Amérique
8. Processus de promotion de la déontologie et des valeurs de l'UNICEF dans les bureaux de pays, 2009/01	Danemark, États-Unis d'Amérique
9. Évaluation des risques présentés par l'application des Normes IPSAS à l'UNICEF, 2010/12	États-Unis d'Amérique
10. Bureau de pays du Myanmar, 2009/23	États-Unis d'Amérique
11. Bureau de pays du Timor-Leste, 2009/11	Suède
12. Bureau de pays de l'Éthiopie, 2009/08	Éthiopie, Suède
13. Bureau de pays du Mozambique, 2009/07	Danemark, Mozambique, Suède
14. Suivi du Bureau de pays de la Somalie, 2009/34	Suède

## V. Enquêtes

48. 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.

49. En 2011, 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, baptisée « Integrity 1 » qui permet un signalement anonyme. À l'issue d'un examen préliminaire de plusieurs centaines de messages, il a été établi qu'environ 100 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 complément d'informations ou clarification. À l'issue de cette procédure, 73 dossiers ont été qualifiés de fautes possibles et ont fait l'objet d'une enquête. Vingt-six dossiers dataient de 2010 ou avant, ce qui signifie que 99 affaires ont été traitées en 2011, dont 74 ont été classées dans le courant de l'année comme l'indique le tableau 6 ci-dessous



Tableau 6  
Dossiers traités en 2011

<i>Nombre de dossiers</i>	<i>Nombre d'affaires</i>
<b>Dossiers en instance au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b> . . . . .	26
Dossiers ouverts pendant l'année . . . . .	73
<b>Nombre total de dossiers en 2011</b> . . . . .	<b>99</b>
Dossiers classés (sur les dossiers en instance) . . . . .	(24)
Dossiers classés (sur les dossiers ouverts) . . . . .	(50)
<b>Dossiers en instance au 31 décembre 2011</b> . . . . .	<b>25</b>
<b>Analyse des dossiers classés en 2011</b>	
Acte de classement et avertissement du bureau de pays . . . . .	4
Acte de classement (suite à une évaluation préliminaire selon laquelle l'accusation n'a pas été justifiée) . . . . .	17
Acte de classement (le membre du personnel concerné a quitté l'organisation pendant l'enquête) . . . . .	13
Acte de classement (accusation justifiée mais n'impliquant pas un membre du personnel de l'UNICEF). . . . .	9
Rapport d'enquête soumis à la Division des ressources humaines . . . . .	28
Renvois à d'autres bureaux de l'UNICEF . . . . .	3
<b>Total</b> . . . . .	<b>74</b>

50. Les 28 rapports d'enquête soumis à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines concernaient 30 membres du personnel qui ont fait l'objet de mesures disciplinaires. À la fin de 2011, ces rapports avaient donné lieu à :

- a) Trois démissions;
- b) Cinq avertissements écrits;
- c) Un blâme écrit;
- d) Trois blâmes écrits avec une perte d'échelons;
- e) Un blâme écrit avec perte d'échelons et d'un mois de salaire;
- f) Deux rétrogradations;
- g) Aucune autre mesure dans sept affaires du fait que les membres du personnel concernés ont quitté l'organisation avant l'achèvement de la procédure disciplinaire;
- h) Aucune autre mesure dans un cas où l'accusation n'était pas étayée.

51. Au 31 décembre 2011, les sept dossiers restants soumis à la Division des ressources humaines étaient dans l'attente d'une décision disciplinaire ou de toute autre mesure.

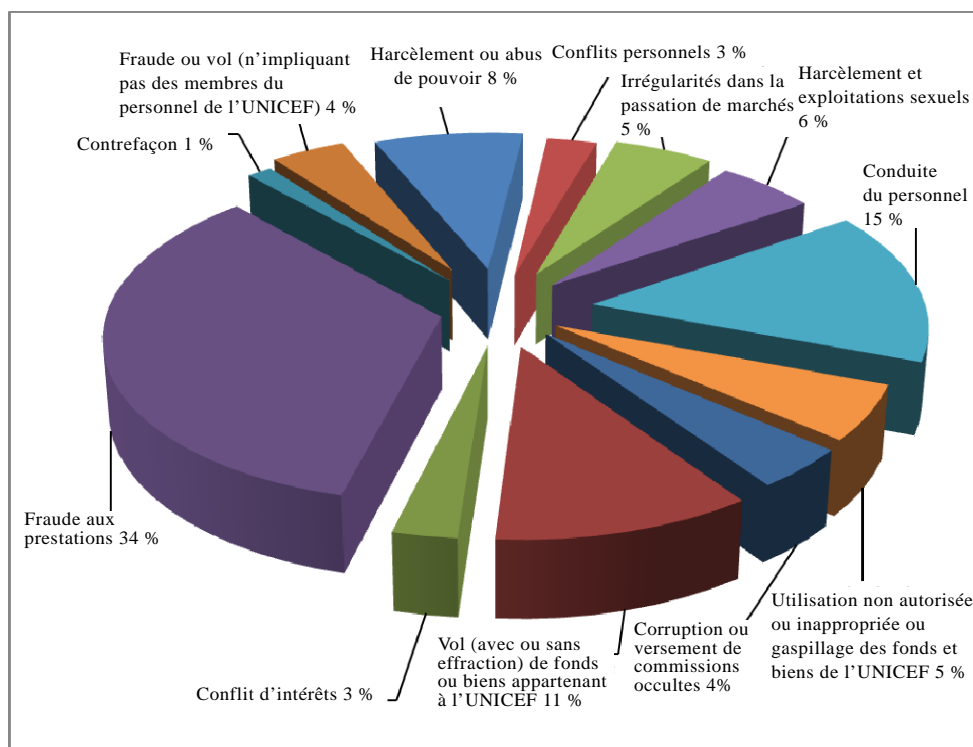
52. Trois rapports d'enquête ont également été fournis au Cabinet du Directeur exécutif, assorti d'une demande adressée au Directeur exécutif d'envisager, en

consultation avec le conseiller juridique de l'UNICEF, de renvoyer les affaires traitées dans ces rapports aux autorités locales compétentes pour enquête pénale éventuelle. Le Bureau de la vérification interne des comptes a été informé par le Cabinet du Directeur exécutif que ces trois affaires ont été transmises au Bureau du conseiller juridique de l'ONU pour examen et étude. Outre les actes de classement et les rapports d'enquête, le Bureau de la vérification interne des comptes a également adressé un mémorandum sur la gestion à un bureau au sein duquel des défaillances du système ont été identifiées durant l'enquête.

53. En 2011, 55 % des affaires ont été classées dans les six mois qui ont suivi le dépôt de plainte. Les 34 affaires classées au-delà de six mois ont pour la plupart été retardées parce que le Bureau était confronté à des affaires extrêmement longues qui ont constitué une bonne partie du travail des trois enquêteurs. Ces affaires ont été classées pendant le troisième trimestre et les enquêteurs ont alors pu se consacrer à d'autres travaux.

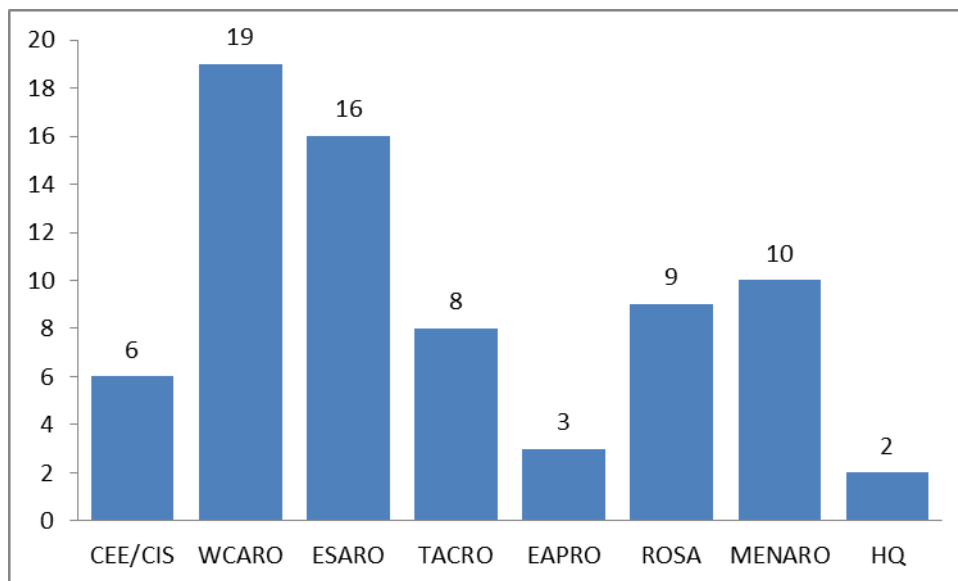
54. Globalement, le nombre de dossiers ouverts a augmenté de 69 en 2010 à 73 en 2011. La majorité des affaires de 2011 portaient sur des fraudes aux prestations (34 %) et des infractions commises par le personnel (15 %). La figure I donne une ventilation complète par catégorie des accusations reçues par le Bureau de la vérification interne des comptes.

Figure I  
Catégories des accusations reçues en 2011



55. La majorité des accusations provenaient d’Afrique occidentale et centrale, puis d’Afrique orientale et australe, suivies du Moyen-Orient et de l’Afrique du Nord, comme l’indique la figure II.

Figure II  
Accusations reçues en 2011, par région



*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

## VI. Projet de décision

56. 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 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes au Conseil d’administration (E/ICEF/2012/AB/L.2), du rapport annuel de 2011 du Comité consultatif pour les questions d’audit de l’UNICEF et de la réponse de la direction de l’UNICEF au rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes (E/ICEF/2012/AB/L.3);

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.

## Annexe 1

## Audits réalisés en 2011

Nom de l'audit	Recommandations		Total
	Risques élevés	Risques moyens	
<b>Bureaux de pays, de zone et domaines de l'UNICEF</b>			
1. Bureau de pays de l'Afghanistan	5	9	14
2. Bureau de pays du Bangladesh	–	4	4
3. Bureau de pays de la Bolivie (État plurinational de)	9	6	15
4. Bureau de pays du Cambodge	2	9	11
5. Bureau de pays de la République populaire démocratique de Corée	–	12	12
6. Bureau de pays d'Haïti	4	6	10
7. Bureau de pays de l'Indonésie	2	8	10
8. Bureau de pays de l'Iraq	2	11	13
9. Bureau de zone de Karachi (Pakistan)	3	5	8
10. Bureau de pays du Kirghizistan	1	8	9
11. Bureau de zone de Lahore (Pakistan)	–	5	5
12. Bureau de pays du Mali	3	16	19
13. Bureau de pays du Niger	–	6	6
14. Bureau de pays du Pakistan	4	8	12
15. Programme d'intervention du Sud-Soudan	14	18	32
16. Bureau de pays du Soudan	9	11	20
17. Bureau de pays de la Zambie	3	10	13
18. Bureau de pays du Zimbabwe	12	7	19
19. Suivi de l'audit de 2010 du bureau de zone de Peshawar (Pakistan) <sup>2</sup>	–	–	–
<b>Siège, bureaux régionaux et domaines thématiques</b>			
20. Gestion des bureaux de zone	1	1	2
21. Fonds humanitaire commun pour le Soudan	2	4	6
22. Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest	7	27	34
23. Rotation du personnel	2	2	4
24. Efficience et efficacité du recrutement	3	9	12
25. Gestion des plans de continuité des opérations	3	2	5
26. Évaluation de l'état de préparation du projet VISION	7	6	13
27. Audit consultatif concernant des essais de prise d'inventaire en Haïti, en Éthiopie et au Soudan	–	–	–
28. Audit conjoint de l'approche harmonisée des transferts monétaires en Indonésie	3	5	8

<sup>2</sup> Aucune recommandation n'a été formulée à l'issue de cet audit qui avait pour objectif de vérifier l'application des recommandations faites à l'issue de l'audit antérieur de 2010.

<i>Nom de l'audit</i>	<i>Recommandations</i>		<b>Total</b>
	<i>Risques élevés</i>	<i>Risques moyens</i>	
29. Mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise à l'UNICEF	3	5	<b>8</b>
30. Gouvernance de la sécurité informatique	4	2	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>222</b>	<b>330</b>

## Annexe 2

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

#### Bureau de pays de la Guinée (rapport d'audit publié en 2010)

1. Le bureau devrait renforcer sa méthode de gestion des dépenses de carburant fourni aux partenaires. Il pourrait le faire en impliquant davantage le personnel du programme dans l'évaluation de la justification des demandes de carburant. Il serait souhaitable que la demande soit d'abord authentifiée ou approuvée par le chef de section au lieu d'être directement soumise à la section des opérations par l'assistant du programme.
2. Le bureau devrait renforcer ses procédures d'achat en veillant à ce que :
  - a) Des plans visant à améliorer sa connaissance du marché local et du profil de ses fournisseurs – par une étude de marché très sérieuse – soient promptement mis en place;
  - b) Un système permettant d'actualiser régulièrement les données relatives aux fournisseurs et leurs profils soit mis en place et de vérifier s'il est mis en œuvre;
  - c) Les plans déjà mis en œuvre pour introduire des arrangements à long terme concernant les principaux domaines de dépenses soient réalisés en temps voulu.
3. Le bureau devrait renforcer l'efficacité du Comité de contrôle du matériel en veillant à ce que :
  - a) Les décisions du Comité de contrôle du matériel soient dûment enregistrées et appliquées en temps opportun et qu'une procédure soit mise en place pour lui faire rapport sur les mesures prises;
  - b) Des mesures additionnelles d'examen soient prises pour garantir la transparence et la responsabilité du processus de vente de biens de valeur comme des véhicules;
  - c) Un suivi soit assuré pour obtenir l'approbation des mesures prises au sujet de l'annulation des biens volés dans l'entrepôt en 2008.

#### Gestion des Services des achats (rapport d'audit publié en 2009)

4. 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 au moyen de directives claires, à tous les niveaux de l'UNICEF, notamment à ceux participant directement aux activités des Services des achats.
5. L'UNICEF devrait s'assurer que la révision planifiée de la directive administrative sur les Services d'achat (CF/EXD/2007-004) 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 du Comité d'examen des Services des achats (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; f) veiller à la prise en compte des problèmes soulevés par la Division des approvisionnements lors de la réunion de PROSERVE de septembre 2007.

**Directives et appui de l'UNICEF aux fins de l'efficacité des activités de fonctionnement des bureaux de pays (rapport d'audit publié en 2009)**

6. La Division des politiques et de la planification devrait appliquer progressivement les trois recommandations ci-dessous. Les mesures recommandées amélioreront certainement l'efficacité mais il n'en reste pas moins que leur application demandera du temps et sera difficile pour les bureaux de pays de plus petite taille. Il est donc recommandé de les appliquer aux 10 principaux pays où il n'y a pas d'urgence (en termes de budget total pour 2009) pendant deux ans et de procéder à un examen et à un exercice visant à en tirer des enseignements au bout d'une année. Les résultats de l'examen des enseignements tirés pourront ensuite être communiqués à des bureaux de petite taille pour les aider à appliquer cette méthode. Cette recommandation sera considérée comme appliquée lorsque l'examen sera terminé.

a) La Division des politiques et de la planification devrait compléter le Manuel sur les politiques et pratiques relatives aux programmes en ajoutant une directive selon laquelle :

i) Le plan annuel de gestion d'un bureau de pays comprend des objectifs d'efficacité, des indicateurs, des cibles (exprimées en gains d'efficacité attendus ou de coûts unitaires selon le cas), et précise l'attribution des responsabilités pour mesurer et contrôler les ressources allouées aux fonctions opérations et faire rapport sur l'utilisation qu'il en fait;

ii) Pour ce qui est des principales fonctions d'opérations, les bureaux de pays élaborent des plans de travail annuels qui comprennent des informations sur les activités, les contributions (ou ressources), les résultats attendus (ou produits), les relations entre contributions et produits (indicateurs d'efficacité), les responsabilités attribuées et les délais;

iii) Dans leurs rapports annuels au Directeur exécutif, les bureaux de pays divulguent tout élément concernant les politiques et procédures actuelles entraînant des coûts inutiles et/ou ayant peu d'utilité.

b) Dans le Manuel sur les politiques et pratiques relatives aux programmes, la Division des politiques et de la planification devrait donner des informations sur les différentes catégories d'indicateurs de gestion tels qu'indicateurs de volume, de qualité des services, d'efficacité, d'efficience (par exemple coûts unitaires et/ou économies ou gains d'efficacité) et d'économie de manière à donner des orientations aux bureaux de pays sur la façon de mesurer et de justifier l'efficacité de l'utilisation des ressources allouées aux fonctions opérations;



c) La Division des politiques et de la planification devrait examiner et amender les *Directives relatives à la préparation des plans de gestion des bureaux* afin d'expliquer ce qu'il faut entendre par « fonctions de maintenance » et « gains d'efficacité » et y inclure une méthode de mesure des gains d'efficacité.

7. La recommandation ci-dessous devrait être appliquée progressivement. Les mesures recommandées amélioreront certainement l'efficacité mais il n'en reste pas moins que leur application demandera du temps et sera difficile pour les bureaux de pays de plus petite taille. Il est donc recommandé (comme dans le cas ci-dessus) de l'appliquer aux 10 principaux pays, où il n'y a pas d'urgence, pendant deux ans et de procéder à un examen et à un exercice visant à en tirer des enseignements et de communiquer les résultats au Bureau de la vérification interne des comptes.

a) La Division des politiques et de la planification devrait compléter le Manuel sur les politiques et pratiques relatives aux programmes en ajoutant une directive selon laquelle :

i) Un examen annuel de la gestion d'un bureau de pays comprend une comparaison entre les dépenses réelles et le budget, une analyse des indicateurs d'efficacité qui mesurent le rapport entre intrants et produits, une évaluation des risques et des obstacles à l'utilisation efficace des ressources allouées aux fonctions d'opérations, soit moyens financiers, administration, ressources humaines, technologies de la communication et de l'information et gestion des approvisionnements;

ii) Les bureaux de pays examinent tous les deux ans (ou plus fréquemment s'il y a lieu) l'ordonnancement des opérations de chaque fonction d'appui en vue d'éliminer les activités présentant peu d'intérêt et les contrôles inutiles et veillent à ce que les résultats soient pris en considération lors de l'examen annuel de la gestion.

**Divulgence des informations et protection des données à l'UNICEF  
(rapport d'audit publié en juin 2010)**

8. Le Bureau du Directeur exécutif, en conjonction avec la Division des ressources humaines, devrait veiller à ce que les membres du personnel reçoivent des orientations et une formation appropriées sur les dispositions concernant la transparence et la confidentialité contenues dans le dispositif d'application du principe de responsabilisation approuvé par le Conseil d'administration ainsi que sur la politique en matière de divulgation de l'information, lorsqu'elle sera adoptée.

9. Le Bureau du Directeur exécutif, en conjonction avec la Division de la gestion financière et administrative, devrait continuer de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir que l'organisation applique intégralement les Normes comptables internationales du secteur public (Normes IPSAS) à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 [sic] et d'étudier des moyens de présenter les informations relatives au budget et à la performance de manière plus facilement accessible et conviviale pour les parties prenantes et le public.

## Annexe 3

### **Charte du Bureau de la vérification interne des comptes de l'UNICEF**

#### **Introduction**

1. La présente Charte énonce les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités du Bureau de la vérification interne des comptes qui est un élément clef du système de contrôle interne indépendant de l'UNICEF. Le Bureau est placé sous les ordres directs du Directeur exécutif, dans le but de conseiller la direction en toute indépendance et il fait séparément rapport au Conseil d'administration sur ses conclusions et ses préoccupations.
2. La Charte a été approuvée par le Directeur exécutif après examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit.

#### **Mission**

3. 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.
4. Le Bureau de la vérification interne des comptes procède également à des enquêtes afin d'examiner et de déterminer la véracité des accusations 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.

#### **Champ d'intervention**

5. Le Bureau de la vérification interne des comptes évalue si les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle offrent une assurance raisonnable que :
  - Les ressources sont acquises de façon économique et utilisées efficacement;
  - Les avoirs sont protégés;
  - Les activités sont conformes aux réglementations, aux règles, aux politiques, aux procédures, aux instructions administratives et aux contrats;
  - Les informations relatives aux finances, à la gestion et aux opérations sont exactes, fiables et opportunes;
  - Les programmes, plans et objectifs opérationnels sont réalisés<sup>3</sup>.
6. 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.

---

<sup>3</sup> Ceci exclut les activités d'évaluation qui relèvent clairement de la compétence du Bureau d'évaluation de l'UNICEF.

Le Bureau de la vérification interne des comptes veille à préserver son indépendance et son objectivité.

7. Les enquêtes du Bureau portent sur des fautes professionnelles diverses dont la fraude, la corruption, le harcèlement au travail, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et le non-respect des réglementations, des règles, des textes administratifs et des normes de conduite.

### **Objectivité et indépendance**

8. Pour garantir l'indépendance et l'objectivité du Bureau de la vérification interne des comptes au niveau organisationnel et lui permettre d'assumer ses responsabilités sans ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation de son travail et de la communication des résultats

a) Le Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes est placé sous l'autorité du Directeur exécutif auquel il est tenu de rendre compte pour ce qui est de la fourniture de services d'audit et d'enquête conformément aux dispositions de la présente Charte et du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF;

b) Le Directeur exécutif veille à ce que le Bureau de la vérification interne des comptes soit doté des ressources budgétaires et des effectifs nécessaires pour accomplir sa mission et conserver son indépendance;

c) La Charte du Bureau de la vérification interne des comptes et ses plans de travail annuels sont approuvés par le Directeur exécutif après examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit;

d) Le Bureau de la vérification interne des comptes prépare en toute indépendance et soumet au Conseil d'administration un rapport annuel sur ses activités, ses ressources, les problèmes importants de risque et de contrôle mis en évidence par les audits et les enquêtes, les mesures prises ou envisagées par la direction pour donner suite aux recommandations du Bureau et sur toutes autres questions que pourrait lui poser le Conseil;

e) Le Directeur exécutif consulte le Comité consultatif pour les questions d'audit au sujet de la nomination ou de la révocation du Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes.

### **Responsabilité**

9. Le Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes a la responsabilité :

a) D'élaborer et de soumettre un plan de travail annuel axé sur les risques, qui soit souple et puisse être adapté aux tendances et problèmes nouveaux de l'organisation, pour examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit et approbation par le Directeur exécutif;

b) De veiller à ce que chaque plan de travail prenne en compte l'objectif du Bureau de garantir que tous les bureaux de pays de l'UNICEF seront audités au cours d'un cycle de cinq ans, les « dix principaux » bureaux, soit ceux qui représentent le plus fort pourcentage des dépenses annuelles des programmes, l'étant une année sur deux et un certain nombre des autres bureaux, classés par le

Bureau de la vérification interne des comptes dans la catégorie de risques élevés, chaque année;

c) De mettre en œuvre le plan de travail approuvé et d'informer périodiquement le Directeur exécutif et le Comité consultatif pour les questions d'audit des progrès accomplis dans l'exécution du plan et de l'incidence des amendements qui y sont apportés, y compris toute limite imposée à son champ d'intervention, le cas échéant, et de communiquer les résultats importants en temps utile;

d) D'assurer la coordination avec le Bureau de l'évaluation et des auditeurs externes de l'UNICEF afin de fournir une couverture d'assurance optimale pour un coût global raisonnable;

e) D'être le correspondant principal du Bureau des Services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection des Nations Unies pour ce qui est de leurs activités, et celui de l'Organisation (en consultation avec le Bureau du Public Sector Alliances and Resource Mobilization (PARMO) ou la Division gouvernance, Nations Unies et affaires multilatérales selon le cas) avec les institutions supérieures de contrôle des finances publiques des États Membres et les services de vérification des comptes des organismes multilatéraux et autres;

f) D'assurer l'interface (par l'entremise du bureau du conseiller juridique de l'UNICEF auprès du Bureau du Directeur exécutif) avec les autorités des États Membres chargées de l'application des lois, selon que de besoin, à des fins d'enquête;

g) De tenir un fichier de spécialistes de l'audit interne et des enquêtes ayant des qualifications, des connaissances, des compétences et une expérience suffisantes pour satisfaire aux exigences de la présente Charte;

h) D'utiliser des filières sûres et confidentielles pour la réception des rapports relatifs à des accusations de comportement répréhensible;

i) De conduire ou de superviser toutes les enquêtes au sein de l'UNICEF, conformément aux directives et aux instructions administratives pertinentes et de soumettre les rapports d'enquête aux Divisions des ressources humaines, des approvisionnements, des programmes et toutes autres divisions concernées pour l'imposition de mesures disciplinaires et autres mesures de suivi appropriées;

j) De mettre en place un programme de certification et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects des activités du Bureau de la vérification interne des comptes et de suivre constamment son efficacité;

k) De tenir la direction de l'UNICEF et le Comité consultatif pour les questions d'audit au courant des tendances et pratiques nouvelles ayant une influence sur les activités de vérification interne et d'enquête;

### **Pouvoirs**

10. Le Directeur et le personnel du Bureau de la vérification interne des comptes ont le pouvoir d'allouer des ressources au Bureau, d'établir les calendriers, de sélectionner les sujets, de déterminer le champ d'intervention des activités et d'utiliser les techniques requises pour atteindre les objectifs en matière de certification, de conseil et d'enquête.

11. Le Directeur et le personnel du Bureau de la vérification interne des comptes :

a) Ont accès, pleinement et sans restriction, à toutes les fonctions, à l'information (y compris les données enregistrées numériquement), aux documents, aux compte rendus, au personnel et aux avoirs que le Bureau juge utiles à son travail;

b) Peuvent obtenir toute l'assistance, la coopération et les explications que le Bureau estime nécessaires pour assumer ses responsabilités en matière d'audit ou d'enquête, avec tout l'appui juridique qui pourrait lui être fourni par le bureau du conseiller juridique auprès du Bureau du Directeur exécutif ou sous sa supervision.

12. Le Directeur et le personnel du Bureau de la vérification interne des comptes ne sont pas autorisés à :

a) Accomplir pour l'UNICEF des tâches autres que celles du Bureau de la vérification interne des comptes;

b) Initier ou approuver des opérations comptables extérieures au Bureau de la vérification interne des comptes;

c) Diriger les activités d'employés de l'UNICEF qui leur sont assignées en dehors du Bureau, sauf lorsque ces employés ont dûment été affectés à des équipes du Bureau ou pour l'assister de toute autre manière;

d) Réaliser un audit ou une enquête dans lequel ou laquelle le personnel du Bureau de la vérification interne des comptes pourrait avoir une participation ou un intérêt personnel direct ou indirect.

### **Normes professionnelles**

13. Le Bureau de la vérification interne des comptes effectue son travail de vérification interne conformément à la Définition de l'audit interne, au Code de déontologie et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne promulguées par l'Institut des auditeurs internes, telles qu'adoptées par les représentants des Services d'audit interne des organismes des Nations Unies et des Institutions financières multilatérales.

14. Le Bureau de la vérification interne des comptes effectue des enquêtes conformément aux lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la 10e Conférence des enquêteurs internationaux en 2009, et en conformité avec les principes d'application de la loi selon les procédures prévues telles qu'énoncés au chapitre X du Statut et du Règlement du personnel du Secrétariat des Nations Unies

**Charte approuvée par le Directeur exécutif  
12 avril 2011**