



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
16 avril 2015  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2015**

16-19 juin 2015

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

### **Rapport annuel de 2014 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration**

#### *Résumé*

Le présent rapport fournit des informations sur les activités du Bureau de l'audit interne et des investigations jusqu'au 31 décembre 2014. Il présente brièvement le Bureau, expose les principaux problèmes que ses audits internes et ses enquêtes ont permis de mettre en lumière et donne informations sur la divulgation des rapports d'audit interne en 2014. La réponse du Directeur général au présent rapport est présentée séparément, comme l'a demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2006/18. Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF est disponible sur le site Internet du Conseil d'administration.

---

\* E/ICEF/2015/4.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique .....	3
II. Mandat et approche stratégique .....	4
III. Ressources .....	5
IV. Conditions de la fourniture d'une assurance indépendante au Directeur général et au Conseil d'administration de l'UNICEF .....	6
V. Divulgence des rapports d'audit interne .....	7
VI. Résultats des audits internes .....	8
VII. Résultats des enquêtes .....	14
<b>Annexes</b>	
1. Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2014 .....	18
2. Processus clefs identifiés nécessitant des mesures à prendre en priorité par l'administration .....	21
3. Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois .....	22
4. Résultats des enquêtes de 2014 .....	25

## I. Résumé analytique

1. Conformément à sa Charte, le Bureau de l'audit interne et des investigations fournit à l'UNICEF une assurance indépendante et objective et des services de conseil.

2. Les audits internes menés par le Bureau de l'audit interne et des investigations aident l'UNICEF à mieux respecter les principes de transparence et de responsabilité garantissant l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour l'obtention de résultats en faveur des enfants. Sa fonction d'investigation contribue à la mise en œuvre par l'UNICEF d'une politique de tolérance zéro face à toutes les formes de faute professionnelle, de fraude et de corruption grâce à la réalisation d'enquêtes sur les allégations de corruption, de pratiques frauduleuses ou de faute impliquant l'UNICEF et les parties travaillant pour l'organisation ou avec elle. Étant donné que son mandat et ses activités couvrent l'ensemble de l'organisation, le Bureau est également en mesure d'attirer l'attention de l'administration sur les tendances de l'efficacité de ses contrôles.

3. À la fin de l'année 2014, le Bureau avait établi 39 rapports d'audit interne et 15 autres étaient à divers stades d'avancement. Les rapports établis contenaient un total de 525 recommandations (dont 127 hautement prioritaires) que l'administration avait accepté de mettre en œuvre pour remédier aux risques identifiés. Le Bureau a également mené à bien sept missions de conseil, publiant des rapports pour six d'entre elles. Le Bureau a examiné l'état de mise en œuvre des mesures convenues pour veiller à ce que les risques résiduels soient traités par l'administration en temps voulu et de manière efficace.

4. Le Bureau a traité 124 dossiers d'enquête en 2014, au nombre desquels 45 sont des cas reportés de l'année 2013 et 79 sont de nouveaux cas enregistrés en 2014. Le Bureau a bouclé 72 dossiers d'investigation en 2014, dont la majorité concernait : a) la fraude impliquant la mauvaise utilisation des fonds des programmes par des tiers, b) le comportement contraire à la déontologie de la part du personnel, ou c) le harcèlement et l'abus de pouvoir. Le Bureau suit l'état de mise en œuvre des mesures prises par l'administration en réponse à un rapport d'enquête, y compris si les fonds identifiés comme à risque ont été recouverts.

5. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué à divulguer les rapports d'audit interne, contribuant ainsi directement aux efforts faits par l'UNICEF pour mieux s'acquitter de ses obligations de transparence et de responsabilité à l'égard des parties prenantes. Sur les 39 rapports d'audit interne établis en 2014, ceux de 21 audits de bureau de pays et de 4 audits de bureaux autres que les bureaux de pays avaient été divulgués dans leur intégralité à la fin de 2014. Deux rapports ont été retenus par le Directeur du Bureau en 2014 après que ce dernier a estimé que les raisons de la demande de non-divulgaration satisfaisaient aux critères fixés par la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Les 12 rapports restants faisaient l'objet d'examen au 31 décembre 2014.

6. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué de conseiller en toute indépendance le Directeur général sur les moyens de renforcer les fonctions d'audit interne et d'investigation de l'UNICEF. Le Bureau a continué de collaborer avec le Comité en lui communiquant le plan de travail annuel avant qu'il ne soit approuvé, en l'informant régulièrement des progrès concernant sa mise en œuvre du

plan et en partageant les nouvelles tendances et pratiques en matière d'audit interne et d'investigation.

7. Le Bureau de l'audit interne et des investigations bénéficie toujours du soutien sans faille du Directeur général et de l'équipe de direction de l'UNICEF, qui restent déterminés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des procédures organisationnelles appropriées pour répondre aux risques identifiés.

8. En 2014, le Bureau n'a subi aucune ingérence lors de la définition du champ d'intervention de ses audits et enquêtes, de la réalisation de son travail et de la communication de ses résultats. Il a été en mesure de contribuer de façon significative au système global de surveillance de l'UNICEF en fournissant un niveau d'assurance approprié quant à l'état des contrôles internes de l'UNICEF et en contribuant à leur renforcement.

## **II. Mandat et approche stratégique**

9. L'autorité et l'indépendance opérationnelle du Bureau de l'audit interne et des investigations sont établies dans le Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNICEF et définies dans la Charte du Bureau. La version la plus récente de la charte a été approuvée par le Directeur général le 29 mai 2012.

10. Le Bureau vise à aider l'UNICEF à s'acquitter de ses responsabilités fiduciaires dans l'atteinte de ses objectifs de programme, de sorte que l'organisation puisse faire davantage pour les enfants. Les audits internes réalisent cet objectif en offrant des services d'assurance et des conseils indépendants et objectifs conçus pour ajouter de la valeur aux opérations de l'UNICEF. Les enquêtes du Bureau aident l'UNICEF à mettre en œuvre une politique de tolérance zéro à l'inconduite, la fraude et corruption en examinant et en déterminant la véracité a) des allégations de corruption ou de pratiques frauduleuses impliquant l'UNICEF et les parties travaillant pour le compte de l'organisation ou en collaboration avec l'UNICEF, et b) des allégations d'inconduite impliquant personnel de l'UNICEF, ses consultants, les non-fonctionnaires et les contractants institutionnels.

11. En plus de fournir des services d'audits, consultatifs et d'enquête spécifiques, le Bureau de l'audit interne et des investigations ajoute de la valeur à l'UNICEF en attirant l'attention de l'équipe de direction sur l'évolution des risques et de l'efficacité des contrôles. Le Bureau est capable de le faire en raison de l'indépendance et de l'objectivité qui caractérisent ses activités. Il a également des attributions institutionnelles plus larges qui lui permettent d'avoir une vue d'ensemble des processus métiers de base. Cela permet au Bureau d'analyser des processus et d'identifier les causes profondes des faiblesses dans les contrôles internes.

12. Les principaux éléments menant à la mise en œuvre efficace et efficiente du mandat du Bureau sont a) son indépendance fonctionnelle et l'accès aux personnes (personnel de l'UNICEF, non-fonctionnaires, consultants, etc.) et aux dossiers; b) la suffisance des ressources; c) le champ d'application adéquat de l'audit et de l'enquête internes découlant d'une évaluation des risques rigoureuse; d) la qualité et la rapidité des conclusions des audits et des enquêtes, et e) l'utilité de ces conclusions pour les parties prenantes clés.

13. Le Bureau applique des systèmes qui garantissent a) une planification adéquate fondée sur le risque; b) l'identification des risques de fraude pour l'action de suivi; c) une assurance de la qualité et un programme d'amélioration de l'audit et des enquêtes; d) la suffisance des ressources en personnel, et e) l'accès et la coopération avec le Directeur général et l'équipe de direction, avec les partenaires clés de l'UNICEF.

14. En 2014, le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué de fournir des conseils indépendants au Directeur général dans le but de promouvoir l'efficacité des fonctions d'audit et d'enquête internes. Le Comité a examiné le plan de travail annuel du Bureau, les rapports trimestriels et le rapport annuel de 2013 au Conseil d'administration. Il a aussi examiné l'état des mesures prises par le Bureau de l'audit interne et des investigations en réponse aux recommandations des rapports externes d'examen de l'assurance de la qualité pour l'année 2013 sur l'audit et les enquêtes internes (voir par. 18 ci-dessous).

15. Le Bureau a continué à bénéficier du soutien de l'équipe de direction. Le Directeur du Bureau a tenu des réunions régulières fructueuses avec le Directeur général et l'équipe de direction pour discuter des progrès réalisés dans l'application du plan de travail du Bureau et les conclusions des audits et des enquêtes. Le Directeur du Bureau a également participé à des réunions de l'équipe de direction en qualité d'observateur, aidant ainsi à accroître la sensibilisation aux principaux risques et problèmes liés au suivi par le Bureau.

16. Le Bureau a continué de participer aux activités des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales. Sur la base des cadres d'audit convenus avec les membres de ce groupe en 2007 (pour les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires) et en 2011 (pour le programme « Unis dans l'action »), il a participé à quatre audits interinstitutions pour traiter les risques communs, dont deux ont été achevés en 2014 (voir les paragraphes 42 et 43 ci-dessous).

17. Le Bureau a également continué à être représenté au Secrétariat à l'organisation de la Conférence des enquêteurs internationaux. Il a coopéré avec les chefs des sections d'enquête à travers le système des Nations Unies aux fins de partager les informations et les bonnes pratiques.

18. Suite à l'examen de l'assurance de la qualité indépendant de 2013, le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué à se conformer de manière générale aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les « Normes ») de l'Institut des auditeurs internes, et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête (approuvées par la dixième Conférence des enquêteurs internationaux en 2009).

### III. Ressources

19. Le Bureau avait une allocation budgétaire de 7,3 millions de dollars pour l'année 2014, dont 99,7 % ont été dépensés en fin d'année. Les salaires du personnel et les voyages représentaient les plus grandes catégories de dépenses. Au cours de l'année, il a également bénéficié d'un appui budgétaire supplémentaire de 150 000 dollars pour remplacer son logiciel d'audit.

20. En 2014, la structure du Bureau comptait 32 postes : 1 directeur, 1 directeur adjoint, 2 chefs de d'audit, 1 chef des enquêtes, 1 auditeur hors classe chargé des pratiques professionnelles, 1 éditeur, 17 auditeurs, 5 enquêteurs et 3 assistants administratifs. Tous les postes au sein du Bureau étaient pourvus au 31 décembre 2014.

21. Vingt-et-un membres du personnel opérationnel des bureaux de pays de l'UNICEF ont également apporté un appui au Bureau dans les audits des bureaux de pays autres que le leur, sous la supervision directe de l'équipe d'audit du Bureau. Cet appui a coûté au total environ 110 600 dollars au Bureau en dépenses de voyage.

22. Le Bureau a engagé des consultants tiers pour soutenir les activités d'audit et d'enquête internes. Les consultants ont occasionné une dépense de 199 275 dollars consacrée aux activités suivantes : a) l'appui aux services d'enquête (85 123 dollars); b) l'évaluation des risques du Bureau de pays des Philippines (23 047 dollars); c) l'audit de gestion de la paie de l'UNICEF (58 750 dollars); et d) l'évaluation des risques de la fonction des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'UNICEF (32 355 dollars).

#### **IV. Conditions de la fourniture d'une assurance indépendante au Directeur général et au Conseil d'administration de l'UNICEF**

23. Le Bureau confirme son indépendance organisationnelle. En 2014, il n'a fait l'objet d'aucune ingérence dans la détermination du champ d'application de ses travaux d'audit et dans la communication de ses conclusions.

24. Les audits internes réalisés en 2014 ont complété d'autres mécanismes de contrôle qui fournissent une assurance au Directeur général et au Conseil d'administration en ce qui concerne l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle afin de veiller à a) l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'UNICEF; b) la préservation des actifs; c) la conformité avec les règlements, règles et politiques, et d) la publication d'informations fiables sur les performances financières et de programme.

25. Le plan de travail d'audit interne du Bureau était entièrement fondé sur le risque et a porté sur une combinaison appropriée d'unités d'opérations, de fonctions et d'activités aux niveaux du siège, de la région et des pays. Le Bureau identifie les domaines de risques les plus élevés pour l'UNICEF grâce à une approche ascendante. Cela implique les aspects suivant : examiner les conclusions de l'audit préalable; s'appuyer sur la connaissance des risques et des contrôles; se concerter régulièrement avec l'administration et collaborer avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Spécialiste du contrôle des risques de l'UNICEF. Ce processus est complété par une approche descendante, dans laquelle le Bureau tient pleinement compte des priorités institutionnelles et du point de vue de l'administration sur les risques afin de déterminer la criticité des risques et d'établir des priorités annuelles d'audit.

26. Le plan de travail annuel du Bureau est examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit et approuvé par le Directeur général. Le Bureau modifie son plan de travail tout au long de l'année, principalement sur la base des priorités

révisées et de l'évolution des conditions de sécurité sur le terrain. Le Bureau soumet aussi au Directeur général et au Comité un rapport trimestriel qui explique ces modifications au plan de travail approuvé.

27. Le plan de travail du Bureau pour l'année 2014 prévoyait 74 sorties, avec une prévision de réaliser 14 audits reportés de 2013 et 43 audits entamés en 2014, et pour les 17 autres sorties qui seront à différents stades d'avancement en fin d'année (dont 10 sous forme de projet et 7 où le travail sur le terrain a été réalisé). Au 31 décembre 2014, le Bureau avait terminé 39 audits et comptait 9 rapports d'audit à l'état de projet et 6 autres en phase de travail sur le terrain ou de planification. 19 audits ont été annulés et un autre a été converti en mission de services consultatifs (voir par. 29 ci-dessous). Le Bureau a également réalisé 7 missions de services consultatifs, dont 6 ont fait l'objet de rapports. L'annexe 1 répertorie les titres des rapports d'audit interne et de services consultatifs publiés en 2014.

28. Les 39 audits réalisés en 2014 comprenaient 33 audits de bureau de pays, 2 audits de bureau régional, 2 audits du siège et 2 audits interorganisations. Les 2 audits du siège ont porté sur deux fonctions d'opérations liées aux TIC.

29. Les 19 audits annulés en 2014 comprenaient 11 audits des bureaux de pays, 7 audits de siège/thématiques et un audit coordonné du Fonds humanitaire commun pour le Soudan du Sud. Pour les quatre audits de bureaux de pays et l'audit coordonné, l'annulation était due à des préoccupations de sûreté ou de sécurité. 6 audits de bureaux de pays ont été annulés en raison de contraintes de planification et de personnel. Les annulations des audits de siège/thématiques sont principalement attribuables à la reconnaissance du caractère inefficace de l'audit des unités et des fonctions touchées par la réorganisation du siège de l'UNICEF de 2014. Dans le cadre du plan de travail du Bureau pour l'année 2015, les risques de voir des audits annulés ont été réévalués et 13 des 19 audits annulés en 2014 ont été inclus dans le plan de travail 2015.

## V. Divulgence des rapports d'audit interne

30. Les travaux d'audit du Bureau ont directement contribué aux efforts de l'UNICEF pour assurer une responsabilisation et une transparence plus accrues vis-à-vis des parties prenantes. Conformément à la décision du 2012/13 du Conseil d'administration, le Bureau rend public tous les rapports d'audit interne publiés après le 30 septembre 2012. Sur les 39 rapports internes d'audit publiés en 2014, 21 audits de bureau de pays et 4 audits autres que des audits de bureau de pays avaient été publiés dans leur intégralité en fin de 2014. Deux autres<sup>1</sup> ne l'ont pas été par le Directeur du Bureau en 2014, en raison des commentaires reçus de l'État Membre concerné et du Directeur général, respectivement. Le Directeur du Bureau a pris cette décision après avoir déterminé que les raisons de la demande de non divulgation des rapports satisfaisaient aux critères fixés par la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Les 12 rapports restants faisaient l'objet d'examen au 31 décembre 2014. Tous les rapports rendus public à date peuvent être consultés sur les pages du Bureau de l'audit interne et des investigations du site Web de l'UNICEF à l'adresse suivante : <[www.unicef.org/auditandinvestigation](http://www.unicef.org/auditandinvestigation)>.

---

<sup>1</sup> Audit du Bureau de pays de la Chine et audit de la gestion des sites Web de l'UNICEF.

31. Les décisions 2009/8 et 2011/21 du Conseil d'administration concernant la divulgation limitée ne s'appliquent qu'aux rapports publiés par le Bureau de 2009 à la fin du mois de septembre 2012. En 2014, le Bureau de l'audit interne et des investigations a rendu public trois rapports d'audit interne qui pouvaient être consultés par deux États Membres et des États non membres agréés à travers l'ancien système d'accès à distance.

## VI. Résultats des audits internes

### A. Mesures convenues par l'administration

32. Les 39 rapports d'audit interne établis par le Bureau de l'audit interne et des investigations contenaient un total de 525 mesures que l'administration s'est engagée à entreprendre pour faire face aux risques et faiblesses identifiés par les audits. Parmi celles-ci, 127 (24 %) ont été jugées prioritaires (c'est-à-dire qu'elles exigent une attention immédiate) et 398 (76 %) ont été classées comme priorités moyennes. Le nombre de mesures de haute priorité convenues dans chacun des rapports d'audit internes publiés est indiqué en annexe 1.

33. Les audits de bureaux de pays, de bureaux régionaux, du siège et les audits thématiques comprennent un examen des processus clés dans les domaines à risque que l'UNICEF a définis dans le cadre de son évaluation des risques et de sa structure institutionnelle. Le Bureau a classé les mesures convenues par l'administration comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1

#### Nombre de mesures convenues par domaine principal de risque, 2014

Domaine de risque	Nombre de mesures convenues		Pourcentage du total	
	Total	Haute priorité	Total	Haute priorité
1. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	180	54	34	42
2. Gouvernance et responsabilité	113	15	22	12
3. Approvisionnements et logistique	70	15	13	12
4. Systèmes informatiques et sécurité de l'information	44	11	8	9
Budget et gestion de trésorerie	48	10	9	8
5. Financement et relations avec les parties prenantes externes	24	9	5	7
6. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	38	9	7	7
7. Sûreté et sécurité	8	4	2	3
<b>Total</b>	<b>525</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

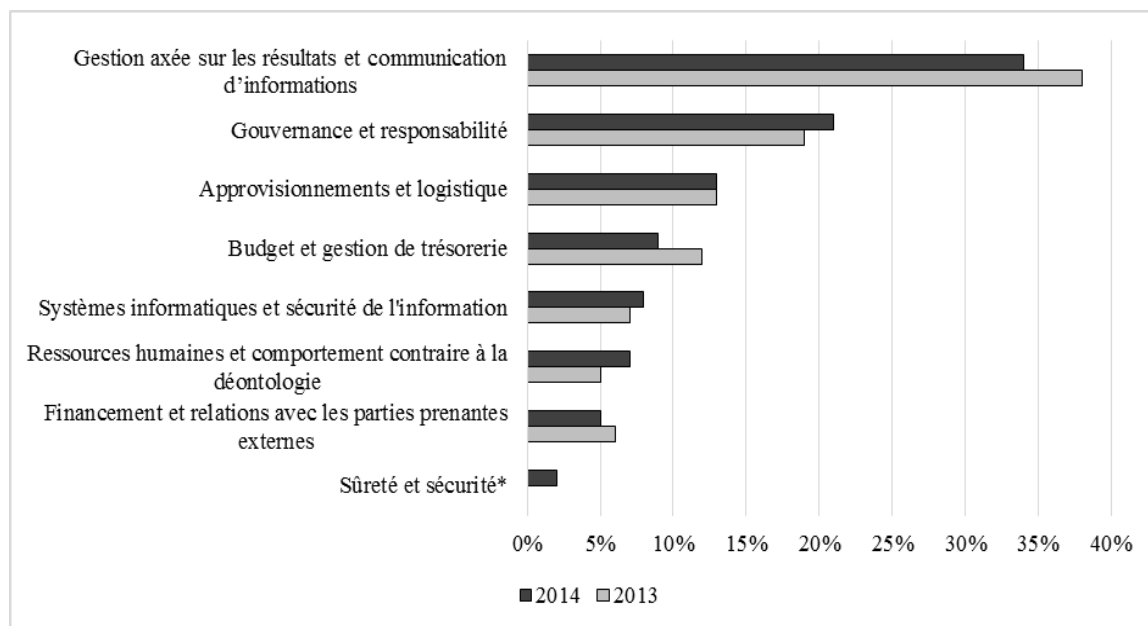
34. La répartition des mesures convenues par domaines à risque de l'UNICEF en 2014 montre une tendance similaire à celle de 2013, avec trois domaines présentant



les plus hauts niveaux de risques résiduels : la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations, la gouvernance et la responsabilité et les approvisionnements et la logistique. Ces domaines représentent 69 % de toutes les mesures convenues (et 66% des mesures de haute priorité). La figure I ci-dessous fait une comparaison entre 2013 et 2014.

Figure I

### Répartition des mesures convenues par domaine principal de risque, 2014



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

35. Les processus clés où des mesures de gestion des risques devraient continuer à être une priorité pour l'amélioration des résultats sont décrits en annexe 2.

36. L'administration de l'UNICEF a accepté et adopté des mesures pour résoudre les problèmes identifiés dans les audits internes afin d'améliorer davantage la gestion des résultats. Le paragraphe 42 ci-dessous aborde les principales causes des problèmes.

## B. Répartition des notes d'audit

37. Sur la base des conclusions d'un audit, le Bureau attribue une note globale d'audit. Ces notes sont classées de la plus bonne à la plus mauvaise de la manière suivante : a) sans réserve, b) avec réserve moyenne, c) avec forte réserve, ou d) défavorable. Cette notation à quatre niveaux permet à l'administration d'avoir une vue d'ensemble des résultats des audits pour l'unité ou la fonction organisationnelle vérifiée et de concentrer ses efforts de gestion des risques sur celles qui sont jugées « défavorable » ou « avec forte réserve ». Les notes « défavorable » et « avec forte réserve » traduisent l'opinion du Bureau selon laquelle les contrôles et les processus liés à l'unité ou la fonction vérifiée nécessitent une amélioration pour être suffisamment établie et fonctionnelle.

Inversement, les notes d'audit « sans réserve » et « avec réserve modérée » indiquent à l'administration que les contrôles et les processus sont généralement établis et fonctionnent comme prévu.

38. Sur les 39 rapports d'audit internes publiés en 2014, 25 (soit 64 %) ont été jugés globalement satisfaisants, et 14 (soit 36 %) ont révélé un besoin d'amélioration. Le tableau 2 présente la répartition des notes par type d'audit.

Tableau 2  
**Répartition des notes d'audit**

<i>Domaine d'audit</i>	<i>Nombre d'audits</i>	<i>Nombre de notes « sans réserve » (satisfaisantes)</i>	<i>Nombre de notes « avec réserve modérée »</i>	<i>Nombre de notes « avec forte réserve »</i>	<i>Nombre de notes « défavorable »</i>
<b>Audits des bureaux de pays</b>					
Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest	5	0	1	3	1
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	9	2	5	2	0
Bureau régional pour l'Asie du Sud	3	0	2	1	0
Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	6	0	2	4	0
Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe	3	0	2	1	0
Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique	4	0	3	1	0
Europe centrale et orientale/Communauté d'États indépendants	3	1	2	0	0
Audits interorganisations	2	0	2	0	0
Siège/thématique	2	0	1	0	1
Bureau régionaux	2	0	2	0	0
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>

### C. Conclusions significatives des audits des bureaux de pays

39. Les 33 audits de bureaux de pays réalisés en 2014 étaient tous des audits complets. Le tableau 3 ci-dessous détaille la répartition des 463 mesures convenues par domaine de risque et région. La proportion des mesures convenues pour chaque région est également influencée par le nombre d'audits effectués dans ladite région, et ne saurait par conséquent en aucun cas tenir lieu d'évaluation comparative de l'adéquation des mesures de gestion des risques entre les régions.

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

Domaine de risque	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord 6 audits	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes 9 audits	Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest 5 audits	Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique 4 audits	Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe 3 audits	Bureau régional pour l'Asie du Sud 3 audits	Europe centrale et orientale/ Communauté d'États indépendants 3 audits	Total 33 audits	Pourcentage du total
Gestion axée sur les résultats et communication d'informations	33	35	33	20	20	18	13	172	37
Gouvernance et responsabilité	28	21	19	10	6	4	8	96	21
Approvisionnements et logistique	11	14	19	5	8	9	1	67	14
Budget et gestion de trésorerie	9	8	6	4	4	6	4	41	9
Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie	9	6	8	4	6	3	-	36	8
Financement et relations avec les parties prenantes externes	4	7	4	3	1	2	2	23	5
TIC et sécurité de l'information	5	6	1	3	3	3	1	22	5
Sûreté et sécurité	1	-	2	2	1	-	-	6	1
<b>Total général</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>92</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>463</b>	
<b>Pourcentage du total</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>		

40. La gestion axée sur les résultats et la communication d'informations, la gouvernance et la responsabilité ainsi que l'approvisionnement et la logistique sont les trois domaines de risque les plus importants identifiés comme nécessitant des mesures permanentes de l'administration. Ces domaines représentaient 72 % de toutes les mesures convenues. Du point de vue du Bureau de l'audit interne et des investigations, la principale cause des faiblesses identifiées dans ces domaines était le niveau insuffisant de conformité avec les politiques et procédures de l'UNICEF concernées, que le Bureau a considérées comme généralement appropriées pour gérer le risque.

41. Le Bureau a identifié des lacunes dans les stratégies de gestion des risques, les structures de bureaux et de gestion inadaptées et des capacités de personnel et de partenaires insuffisantes. En conséquence, dans certains pays, des inquiétudes subsistaient en matière d'assurance quant à l'utilisation efficace des ressources et la réalisation des résultats escomptés. Dans le domaine de la gouvernance et de la responsabilité, celles-ci avaient trait à la non-conformité avec les politiques existantes en matière d'utilisation de comités statutaires et consultatifs et de délégation de pouvoir dans la gestion des risques. En ce qui concerne l'approvisionnement et la logistique, les problèmes de conformité avaient surtout trait aux processus d'approvisionnement et de passation des marchés au niveau local, et à l'entreposage et à la distribution des biens.

## **D. Conclusions significatives des audits interorganisations**

42. Rapport sommaire consolidé du Fonds de financement commun pour la République démocratique du Congo (2014/07) : le Fonds de financement commun pour la République démocratique du Congo (RDC) a été créé en 2006 pour les activités humanitaires dans le pays. Au cours de l'année 2013, un certain nombre d'audits coordonnés du Fonds ont été effectués par des organismes participants, dont l'UNICEF (voir le rapport 2013/15 du Bureau de l'audit interne et des investigations). En 2014, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a publié un rapport consolidé sur la base de ces audits. Les principales recommandations de l'audit consolidé du PNUD portent sur l'absence d'une approche stratégique à la réduction progressive des activités d'urgence du Fonds, l'insuffisance des ressources consacrées à la gestion des groupes sectoriels, l'absence d'un système de suivi-évaluation, et les lacunes dans la mise en œuvre d'une approche harmonisée aux transferts de fonds. Le rapport inclut trois recommandations spécifiquement adressées à l'UNICEF, dont le Bureau avait précédemment fait cas dans le rapport du Fonds de financement commun pour la République démocratique du Congo (2013/15) publié le 21 mai 2013. Ces recommandations comprenaient la clarification des rôles et responsabilités de l'UNICEF en sa qualité de coordonnateur du groupe sectoriel, le renforcement du suivi du programme et la gestion des transferts de fonds; aucune d'entre elle n'a été jugée hautement prioritaire par le Bureau.

43. Audit conjoint du programme « Unis dans l'action » au Pakistan 2014/15 (PNUD n°1247) : Le programme « Unis dans l'action » vise à produire une structure des Nations Unies plus unifiée au niveau du pays. L'audit conjoint a porté sur les activités du programme « Unis dans l'action » au Pakistan et sur ses 5 piliers (un chef, un programme, un fonds, un fonctionnement et une communication). L'audit a été réalisé par les services d'audit interne de six organismes des Nations Unies, en l'occurrence, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. L'audit a conclu que la mise en œuvre du programme « Unis dans l'action » au Pakistan était partiellement satisfaisante, puis il a formulé un certain nombre de recommandations, dont sept ont été marquées comme ayant une priorité élevée. Les recommandations portaient sur des lacunes dans l'harmonisation de la planification et du suivi du développement et de l'action humanitaire, la mise en œuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation et du cadre de surveillance pour les domaines stratégiques prioritaires, les structures et les processus de suivi, et une stratégie pour harmoniser les processus et procédures métiers. Aucun des sept risques de haute priorité et des huit de priorité moyenne contenues dans le rapport n'ont été spécifiquement signifiés à l'UNICEF en vue d'adopter des mesures.

## **E. Conclusions significatives des audits du siège et des bureaux régionaux**

44. Audit interne de la gestion des sites Web de l'UNICEF (2014/16) : L'UNICEF dispose de deux principaux sites Web mondiaux : [www.unicef.org](http://www.unicef.org), géré par la Division des technologies de l'information et des communications et la Division des services, et [www.supportunicef.org](http://www.supportunicef.org), géré par la Division Collecte de fonds et

partenariats privés. L'audit de la gestion de ces sites Web fait un certain nombre de recommandations<sup>2</sup> ayant trait aux domaines de la fonction et du cadre de gouvernance numérique, de la gestion de contenu Web institutionnel, des évaluations de sécurité et des politiques de confidentialité des sites Web.

45. Audit interne du Bureau régional pour l'Asie du Sud (2014/23) : L'audit portait sur la gouvernance et la gestion des opérations du Bureau régional ainsi que la supervision et l'appui aux bureaux de pays de la région. L'audit n'a pas permis d'identifier tous les problèmes qu'il considérait comme à haute priorité. Il a noté que le bureau avait élaboré plusieurs outils pour renforcer à la fois son propre fonctionnement et l'accomplissement de son rôle en qualité de bureau régional, avec l'introduction d'une base de données de soutien des bureaux de pays, une base de données de rapport de voyage, un tableau d'affichage électronique, une enquête de satisfaction de la clientèle et des stratégies, des orientations et des outils spécifiques à la région pour interpréter et compléter les politiques mondiales de l'UNICEF.

46. Rapport d'audit du Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté des États indépendants (CEE/CEI) (2014/41) : L'audit portait sur la gouvernance et la gestion des opérations du Bureau régional ainsi que la supervision et l'appui aux bureaux de pays de la région. L'audit a identifié un problème qu'il considérait comme une haute priorité; il s'agissait de la gestion du Chef régional de poste TIC, qui avait brouillé les rapports hiérarchiques et ne supervisait pas les services de TIC dans les bureaux de pays. Toutefois, l'audit a également noté que le bureau avait renforcé sa gestion des ressources. Il a développé un Tableau de gestion des talents CEE/CIS, qui vise à reconnaître et à partager les talents dans la région; le Programme régional de savoir et d'impulsion, un cadre d'action et des savoirs dans la région, et un système de mentorat.

47. Audit interne de la gestion de la paie à l'UNICEF, y compris les Systèmes d'information et de communications (TIC) (2014/28) : L'audit a évalué les processus de gouvernance, de gestion et de contrôle des risques en matière de gestion de la paie, et la mesure dans laquelle les paiements aux membres du personnel étaient exacts, complets et faits en temps opportun. L'audit a identifié trois problèmes qu'elle considérait comme prioritaires, notamment, la nécessité de surveiller et rendre compte de toutes les réaffectations de financement de la paie et des remboursements entre les ressources ordinaires et les subventions autres que celles des ressources ordinaires, veiller à ce que l'accès des utilisateurs aux systèmes de paie et à ses fonctionnalités soient examinés, et au renforcement de la gestion des avances du personnel et des comptes de recouvrement.

## **F. Services consultatifs**

48. Les examens consultatifs fournissent des conseils sur la gestion des risques et des contrôles et aident à ajouter de la valeur au travail d'assurance de base du bureau. En 2014, le Bureau a établi six rapports de mission de conseil et a réalisé un examen consultatif qui n'a fait l'objet d'aucun rapport établi; il s'agit de :

a) Appui au Bureau des pays insulaires du Pacifique dans le renforcement de sa fonction de transfert de fonds;

<sup>2</sup> Ces recommandations ont été consignées dans un rapport confidentiel adressé au Directeur général.

- b) Appui au Bureau de pays des Philippines dans la réponse aux incidents d'urgence majeurs;
- c) Conseils sur le renforcement de la gouvernance du projet de réorganisation du site Web unicef.org;
- d) Avis sur la nécessité d'un audit spécial d'un partenaire d'exécution du Bureau de pays de la Côte d'Ivoire;
- e) Évaluation des risques de la fonction TIC;
- f) Appui au renforcement des capacités de supervision du Bureau régional pour g) l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest;
- g) Appui aux audits des donateurs (aucun rapport).

## G. Suivi des recommandations d'audit

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

52. Au 31 décembre 2014, 20 recommandations sont restées sans suite après plus de 18 mois. Deux concernaient des bureaux de pays et 18 concernaient le siège et des thèmes (voir annexe 3).

## VII. Résultats des enquêtes

### A. Gestion des dossiers

51. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a géré 124 dossiers d'enquête en 2014, comme indiqué dans le tableau 4. Dans ce chiffre figuraient 45 affaires reportées de 2013 et 79 allégations reçues en 2014 et donnant lieu à de sérieux soupçons d'infractions. Fin 2014, 34 affaires sur les 45 reportées de 2013 et 38 des nouvelles affaires enregistrées en 2014 ont été closes. Onze des affaires reportées de 2013, qui concernent principalement des allégations de fraude complexe par les partenaires d'exécution, étaient en cours, de même que 41 des nouvelles affaires enregistrées en 2014.

Tableau 4  
**Dossiers traités en 2014**

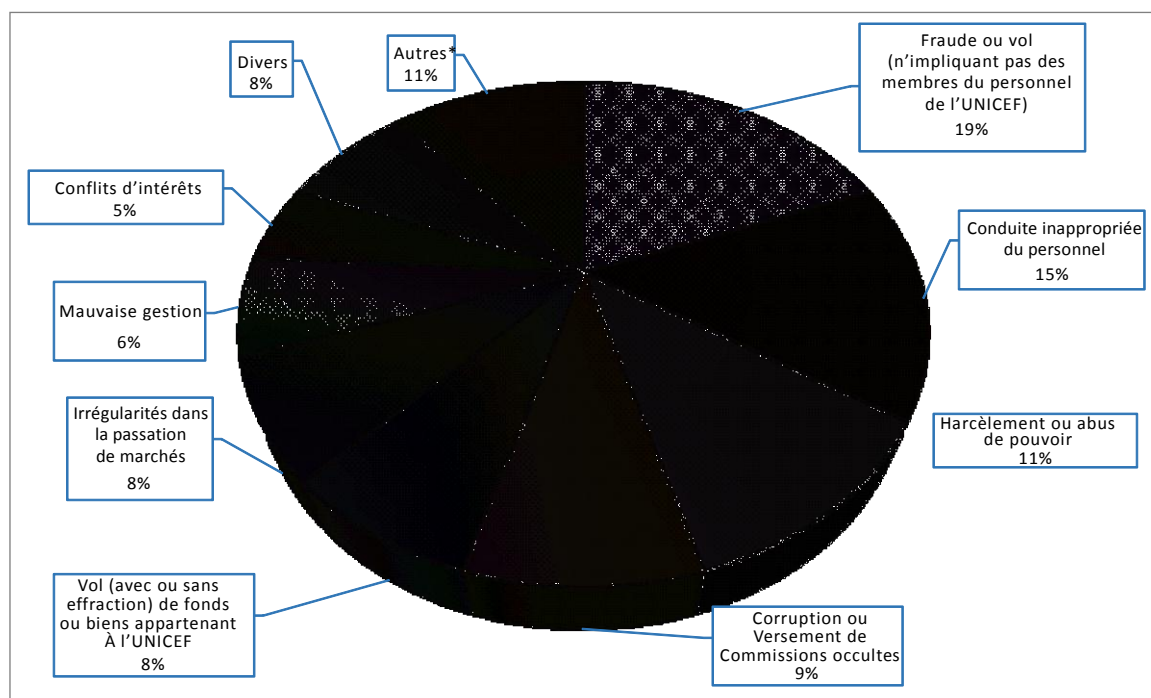
<i>Statut des dossiers</i>	<i>Nombre d'affaires</i>
Dossiers en instance au 1 <sup>er</sup> janvier 2014 . . . . .	45
Dossiers ouverts pendant l'année . . . . .	79
<b>Nombre total de dossiers</b> . . . . .	<b>124</b>
Dossiers classés (sur les dossiers en instance depuis 2013) . . . . .	(34)

<i>Statut des dossiers</i>	<i>Nombre d'affaires</i>
Dossiers classés (sur les dossiers ouverts) . . . . .	(38)
<b>Nombre total de dossiers classés . . . . .</b>	<b>72</b>
Dossiers en instance au 31 décembre 2014 . . . . .	52

## B. Analyse des dossiers

52. Le Bureau de l'audit et des investigations répartit les allégations et les affaires entre 17 catégories. En 2014, le Bureau a enregistré des affaires dans 15 des 17 catégories. La figure II ci-dessous présente la proportion d'affaires parmi les principales catégories.

Figure II  
Dossiers d'enquête ouverts en 2014, par catégorie



\* La catégorie « Autres » ci-dessus comprend les allégations relatives à la fraude aux prestations, à l'utilisation frauduleuse du plan d'assurance médicale, aux mesures de rétorsion, au harcèlement et aux exploitations sexuels, à l'utilisation non autorisée ou inappropriée ou au gaspillage des fonds et biens de l'UNICEF, et aux conflits personnels.

53. En 2014, la majorité des affaires concernaient trois catégories : « fraude ou vol (n'impliquant pas des membres du personnel de l'UNICEF) » (15 affaires), « Conduite inappropriée du personnel » (12 affaires) et « Harcèlement ou abus de pouvoir » (9 affaires). Ces trois catégories ont totalisé 45 % de toutes les affaires faisant l'objet d'une enquête. Le Bureau de l'audit et des investigations a reçu en 2014 les deux premières affaires de cas de mesures de rétorsion. Il n'y a eu en 2014

aucune affaire relevant des catégories suivantes : « Contrefaçon » et « Fausses allégations volontaires ».

54. La majorité des affaires avait pour origine la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (29 %), la région de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest (21 %) et la région de l'Asie du Sud (15 %).

55. Les 52 affaires en suspens au 31 décembre 2014 concernaient essentiellement des allégations de fraude ou de vol (n'impliquant pas des membres du personnel de l'UNICEF (22 cas), la corruption ou le versement de commissions occultes (6 cas) et des irrégularités dans la passation de marchés (6 cas).

### C. Traitement des affaires classées

56. Dans 37 affaires (soit 51 % des 72 affaires classées), une affaire a été classée parce que le Bureau était dans l'impossibilité d'étayer les allégations. En ce qui concerne neuf autres affaires, il a été estimé qu'elles n'entraient pas dans le champ de compétence du Bureau; elles ont donc été renvoyées pour suite à donner à un autre bureau de l'UNICEF ou à un organisme des Nations Unies. La plupart des affaires ainsi renvoyées relèvent de la catégorie « divers », ce qui signifie qu'elles se rapportent à une question ou à une préoccupation intéressant la prestation de services ou les approvisionnements, qui doit être réglée par le pays ou la région sans que le Bureau n'ait à mener une enquête à cet égard. Le traitement de toutes les affaires classées en 2014 est précisé dans le tableau 5 ci-dessous. Le traitement des affaires par catégorie d'allégation est indiqué dans l'annexe 4.

Tableau 5  
Traitement des dossiers d'enquête en 2014

<i>Type de classement</i>	<i>Nombre d'affaires</i>	<i>Pourcentage du total</i>
<b>Acte de classement</b>	<b>49</b>	<b>68</b>
1a) Allégation non étayée	37	
1b) Allégation pour laquelle aucun contrevenant n'a été identifié	6	
1c) Allégation pour laquelle le membre du personnel concerné a quitté l'organisation durant l'enquête	6	
<b>Rapport d'enquête adressé à</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
2a) la Division des ressources humaines	12	
2b) au Bureau de la déontologie	2	
<b>Renvoi à</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
3a) un bureau de l'UNICEF	8	
3b) un organisme des Nations Unies	1	
<b>Nombre total d'affaires classées en 2014</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

57. Parmi les 72 affaires classées en 2014, 58 % ont été classées dans les six mois suivant la réception de l'allégation.



58. Le Bureau a relevé des pertes potentielles s'élevant à 728 552 dollars dans 16 affaires. L'administration a informé le Bureau que 47 169 dollars avaient été récupérés au 31 décembre 2014. La répartition de ces montants est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6  
**Incidence financière des dossiers d'enquête en 2014**

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>Montant de la perte potentielle*</i>	<i>Montant recouvré</i>
Irrégularités dans la passation de marchés	383 258	8 300
Fraude ou vol (n'impliquant pas des membres du personnel de l'UNICEF)	257 941	17 504
Vol (avec ou sans effraction) de fonds ou biens appartenant à l'UNICEF	66 730	742
Fraude aux prestations	19 000	19 000
Utilisation frauduleuse du plan d'assurance médicale	1 623	1 623
<b>Total</b>	<b>728 552</b>	<b>47 169</b>

\* Ces montants se rapportent à l'incidence financière de la perte évaluée par les enquêtes. La perte réelle est, quant à elle, sous réserve de la mesure des recouvrements effectués.

## D. Mesures disciplinaires et autres mesures prises

59. Le Bureau a soumis 12 rapports d'enquête relatifs à 11 membres du personnel à la Section des Politiques et du droit administratif de la Division des Ressources humaines. Le Bureau également soumis des rapports sur deux cas de représailles contre des dénonciateurs au Conseiller principal du Bureau de la déontologie, pour suite à donner en vertu du CF/EXD/2007-005. En fin 2014, les mesures suivantes ont été prises par la Section des Politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines :

- a) Un licenciement;
- b) Deux rétrogradations assorties du report de l'admissibilité à une promotion pour une durée d'une année;
- c) Deux rétrogradations;
- d) Un blâme écrit pour une durée cinq ans;
- e) Une réprimande écrite;
- f) Un départ de l'organisation assorti d'indemnités;
- g) Un rapport qui n'a donné lieu à aucune autre mesure.

## Annexe 1

Rapports d'audit et rapports consultatifs publiés en 2014<sup>1</sup>

N°	Numéro de référence	Audits des bureaux de pays de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues <sup>2</sup>		Conclusion du rapport <sup>3</sup>
			Total	Haute priorité	
1.	2014/02	Bureau de pays de la Côte d'Ivoire	21	10	Q-S
2.	2014/03	Bureau de pays du Bangladesh	10	3	Q-M
3.	2014/04	Bureau régionale des Caraïbes orientales	12	3	Q-M
4.	2014/05	Bureau de pays de la Chine	10	3	Q-M
5.	2014/06	Bureau de pays de l'Érythrée	16	6	Q-S
6.	2014/08	Bureau de pays la République bolivarienne du Venezuela (audit à distance) <sup>4</sup>	5	2	Q-M
7.	2014/09	Bureau de pays du Liberia	13	5	Q-S
8.	2014/10	Bureau de pays de l'État plurinational de Bolivie	10	2	Q-M
9.	2014/12	Bureau de pays de la République populaire démocratique de Corée	4	1	Q-M
10.	2014/13	Bureau de pays de Djibouti (audit à distance)	18	5	Q-S
11.	2014/14	Bureau des pays insulaires du Pacifique	23	5	Q-S
12.	2014/17	Bureau de pays de Belize (audit à distance)	9	0	U
13.	2014/18	Bureau de pays du Mali	25	15	A
14.	2014/19	Bureau de pays de Myanmar	14	2	Q-M
15.	2014/20	Bureau de pays du Ghana	14	2	Q-M
16.	2014/21	Bureau de pays du Soudan	19	6	Q-S
17.	2014/22	Bureau de pays de Turquie	12	2	Q-M
18.	2014/24	Bureau de pays du Népal	13	4	Q-S
19.	2014/26	Bureau de pays d'Argentine	15	4	Q-S
20.	2014/27	Bureau de pays de Libye	12	4	Q-S
21.	2014/29	Bureau de pays d'Uruguay (audit à distance)	13	2	Q-M
22.	2014/30	Bureau de pays du Mozambique	16	2	Q-M
23.	2014/32	Bureau de pays du Malawi	17	3	Q-M
24.	2014/33	Bureau de pays du Cameroun	19	7	Q-S
25.	2014/34	Bureau de pays du Pakistan	22	2	Q-M
26.	2014/35	Bureau de pays du Bélarus	14	3	Q-M

<sup>1</sup> Les rapports d'audit et de services consultatifs sont répertoriés par numéro de référence du rapport. Les rapports numérotés de 1 à 10 concernent les audits reportés de 2013.

<sup>2</sup> Certains plans d'action convenus pour les risques moyens ou élevés ont été communiqués au Directeur général de manière confidentielle en vue de prévenir l'exposition organisationnelle aux risques connexes.

<sup>3</sup> Les conclusions du rapport peuvent être : sans réserve (U; satisfaisant), avec réserve modérée (Q-M), avec forte réserve (Q-S), ou défavorable (A).

<sup>4</sup> Les audits à distance ont été réalisés pour six bureaux de pays en utilisant un processus qui associe les TIC à l'analyse de données.

N°	Numéro de référence	Audits des bureaux de pays de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues <sup>2</sup>		Conclusion du rapport <sup>3</sup>
			Total	Haute priorité	
27.	2014/36	Bureau de pays du Pérou	5	0	U
28.	2014/37	Bureau de pays du Turkménistan (audit à distance)	3	0	U
29.	2014/38	Bureau de pays du Mexique	10	0	Q-M
30.	2014/39	Bureau de pays du Maroc (audit à distance)	16	4	Q-S
31.	2014/42	Bureau de pays du Chili	18	4	Q-S
32.	2014/43	Bureau de pays du Liban	14	2	Q-M
33.	2014/44	Bureau de pays de Jordanie	21	3	Q-M
<b>Total</b>			<b>463</b>	<b>116</b>	
<b>Bureau régionaux</b>					
1.	2014/23	Bureau régional pour l'Asie du Sud	17	0	Q-M
2.	2014/41	Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale/Communauté d'États indépendants	19	1	Q-M
<b>Total</b>			<b>36</b>	<b>1</b>	
<b>Audit du siège et des domaines thématiques</b>					
1.	2014/16	Gestion des sites Web de l'UNICEF	17	7	A
2.	2014/28	Gestion de la paie à l'UNICEF, y compris les systèmes informatiques et de communications (TIC)	9	3	Q-M
<b>Total</b>			<b>26</b>	<b>10</b>	
<b>Audits interorganisations</b>					
1.	2014/07	Rapport sommaire du Fonds de financement commun pour la République démocratique du Congo (audit coordonné)	s.o.	s.o.	Q-M
2.	2014/15	Programme « Unis dans l'action » au Pakistan (audit conjoint)	0	0	Q-M
<b>Services consultatifs*</b>					
1.	2014/01	Appui au Bureau des pays insulaires du Pacifique dans la fonction de transfert de fonds	s.o.	s.o.	s.o.
2.	2014/11	Appui au Bureau de pays des Philippines dans la réponse aux incidents d'urgence majeurs	s.o.	s.o.	s.o.
3.	2014/25	Conseils du Bureau de l'audit interne et des investigations sur le renforcement de la gouvernance du projet de réorganisation du site Web unicef.org	s.o.	s.o.	s.o.
4.	2014/31	Avis sur la nécessité d'un audit spécial d'un partenaire d'exécution du Bureau de pays de la Côte d'Ivoire	s.o.	s.o.	s.o.
5.	2014/40	Évaluation des risques de la fonction TIC au sein de l'UNICEF	s.o.	s.o.	s.o.

N°	Numéro de référence	Audits des bureaux de pays de l'UNICEF	Nombre de mesures convenues <sup>2</sup>		Conclusion du rapport <sup>3</sup>
			Total	Haute priorité	
6.	2014/45	Appui au renforcement des capacités de supervision du bureau régional : Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total</b>			<b>525</b>	<b>127</b>	

\* En plus des six éléments énumérés, le Bureau de l'audit interne et des investigations a également fourni au cours de l'année des services consultatifs à la Division de la gestion financière et administrative dans le cadre des missions d'audit de la Commission européenne. Cette mission n'a pas fait l'objet d'un rapport.

*Abréviation* : s.o. = sans objet.

## Annexe 2

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

Domaine de risque – processus	Mesures de haute priorité convenues	
	Nombre	Pourcentage du total
<b>I. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations</b>	<b>54</b>	<b>42</b>
1. Appui à la mise en œuvre du programme	20	16
2. Suivi de la mise en œuvre du programme	15	11
3. Planification du programme	14	11
4. Communication des informations	5	4
<b>II. Gouvernance et responsabilité</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
1. Structures	6	5
2. Rôles et responsabilités	4	3
3. Mesure de performances	2	2
4. Gestion des risques	2	1
5. Définition des priorités	1	1
<b>III. Approvisionnements et logistique</b>	<b>15</b>	<b>12</b>
1. Passation des marchés et contrats	9	7
2. Gestion des actifs	3	3
3. Gestion des stocks	3	2
<b>IV. TIC et sécurité de l'information</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Fourniture d'installations et du soutien, de l'accès et de l'utilisation appropriée, de la sûreté des données et de l'équipement physique, de la disponibilité continue des systèmes et la prestation rentable de services	11	9
<b>V. Budget et gestion de trésorerie</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
Gestion financière	10	8
<b>VI. Financement et relations avec les parties prenantes externes</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
Gestion et mobilisation des ressources	9	7
<b>VII. Ressources humaines et comportement contraire à la déontologie</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
1. Dotation en personnel	8	6
2. Déontologie	1	1
<b>VIII. Sûreté et sécurité</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

## Annexe 3

### Recommandations restées sans suite depuis plus de 18 mois

#### I. Audit sur la rotation du personnel, établi en juin 2011 (une recommandation, délai de mise en œuvre 42 mois)

1. La recommandation concernait la structure de gouvernance des politiques, procédures et orientations organisationnelles et visait à concilier les réalités pratiques auxquelles doit faire face le modèle d'activité de l'UNICEF avec les bonnes pratiques.

2. *Statut : une première ébauche d'une nouvelle politique de rotation a été publiée en mars 2013. En cours.*

#### II. Audit du cadre de gestion des politiques et procédures, établi en juin 2012 (trois recommandations, délai de mise en œuvre 30 mois)

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

4. *Statut : le projet de Directive administrative portant sur le Cadre réglementaire de l'UNICEF a été soumis au Directeur général adjoint de l'administration en août 2014.*

5. La troisième recommandation concernait la définition d'une plate-forme organisationnelle commune pour stocker toutes les politiques et procédures.

6. *Statut : les options de coûts de la Proposition commune 7 sur le développement d'une architecture de gestion de l'information, de la documentation et des archives institutionnelles ont été présentées lors de la réunion de novembre 2013 de l'Équipe mondiale de gestion. En août 2014, un logiciel de gestion du cycle de vie des politiques basé sur une plate-forme de la qualité de la gouvernance, des risques et de la conformité institutionnels a fait l'objet d'une exploration.*

#### III. Audit de l'administration des prestations de départ, établi en septembre 2012 (une recommandation, délai de mise en œuvre 27 mois)

7. Une recommandation concernait la protection des renseignements à caractère personnel en explorant la possibilité d'avoir un système électronique de classement des dossiers du personnel et d'autres contrôles de gestion de sauvegarde en cas de catastrophe, en particulier une sécurité accrue pour les dossiers du personnel.

8. *Statut : aucun progrès enregistré.*

#### IV. Audit du processus de budgétisation de l'UNICEF, établi en octobre 2012 (trois recommandations, délai de mise en œuvre 26 mois)

9. Deux recommandations concernaient la révision de la politique budgétaire en vue de s'assurer que les responsabilités, les pouvoirs et la responsabilisation des divisions du siège et des bureaux régionaux et de pays couvrent tous les aspects du processus de budgétisation; et de s'assurer que la politique budgétaire révisée

annule et remplace explicitement l'orientation précédente afin d'éviter toute confusion, lacune ou chevauchement.

10. *Statut : aucun progrès enregistré.*

11. La troisième recommandation porte sur l'élaboration et la communication d'une stratégie de mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats pour les budgets de programme et institutionnels.

12. *Statut : aucun progrès enregistré.*

**V. Audit de la Division des programmes, établi en décembre 2012  
(sept recommandations, délai de mise en œuvre 24 mois)**

13. *Statut : compte tenu de l'exercice de l'efficacité et de l'efficience ainsi que de la restructuration du siège qui a touché de manière significative la Division des programmes, le Bureau de l'audit interne et des investigations a demandé à celle-ci et au Groupe des programmes du Directeur général adjoint d'examiner toutes les mesures convenues établies dans le rapport d'audit relatives à la pertinence et à l'adéquation actuelles. Le Bureau demande qu'une version révisée de la mesure soit proposée à la lumière de la situation actuelle. En cours.*

**VI. Audit du rapport du Bureau de pays du Nigeria, établi en mars 2013  
(une recommandation, délai de mise en œuvre 21 mois)**

14. Le bureau de pays s'engage à tenir un registre de tous les locaux fournis par le Gouvernement, avec des documents à l'appui complets tels que les mémorandums d'accord entre l'UNICEF et le Gouvernement; et à établir des procédures relatives à l'utilisation de ces locaux par le personnel pour la facturation et le recouvrement du loyer; et à s'assurer que seules les personnes autorisées sont admises à occuper ces locaux.

15. *Statut : le bureau de pays travaille avec le Conseiller principal du Directeur général au traitement de la question.*

**VII. Audit des contrôles d'accès des utilisateurs et de la répartition des tâches, établi en avril 2013 (deux recommandations, délai de mise en œuvre 20 mois)**

16. Une recommandation concernait l'élaboration d'une politique visant à formaliser la structure de gouvernance des rôles d'utilisateur, à documenter les processus relatifs aux organes de supervision et à l'appui des équipes, et veiller à ce que la gouvernance et la supervision de la sécurité de l'accès des utilisateurs au progiciel de gestion intégré (PGI) soient pleinement effectives.

17. *Statut : le mandat du Groupe de la gouvernance des rôles de l'utilisateur a été approuvé par le Comité directeur, y compris la structure de gouvernance des rôles d'utilisateur. En cours.*

18. La deuxième recommandation concerne la prise de mesures permettant aux chefs de bureau de reconnaître la responsabilité des contrôles d'atténuation entrepris après la détection de conflits liés à la répartition des droits par l'outil de gouvernance, de gestion des risques et de conformité Approva.

19. *Statut : d'autres rapports de fonctionnalité ont été développés sous Approva et un pilote du gestionnaire de certification est en cours.*

**VIII. Audit de la sécurité de base dans le progiciel de gestion intégré de l'UNICEF, établi en avril 2013 (une recommandation, délai de mise en œuvre 20 mois)**

20. Une recommandation a trait à la mise à jour de l'ensemble des procédures couvrant tous les aspects de la sécurité du progiciel de gestion intégrée, y compris le suivi de sa sûreté.

21. *Statut : l'administration a élaboré un projet de norme du cycle de vie de développement de systèmes, qui faisait l'objet d'examen. La documentation de référence VISION a également été maintenue. En cours.*

**IX. Audit du rapport du Bureau de pays de la République démocratique du Congo, établi en mai 2013 (une recommandation, délai de mise en œuvre 19 mois)**

22. Le bureau de pays se engage à : i) recueillir l'avis du Conseiller principal du Directeur général pour assurer la conformité avec les contrats de location, tels que l'achèvement des travaux supplémentaires sur l'espace de bureau et les clauses de pénalités connexes, et les réparations immédiates du toit du deuxième bâtiment, qui comprend l'entrepôt; et clarifier le statut contractuel des anciens entrepôts, en tenant compte des délais qui seront nécessaires pour réparer le toit du nouvel entrepôt; ii) documenter son plan de financement du coût de location supplémentaire sur la durée (cinq ans) du contrat de location pour l'espace de bureau principal; iii) poursuivre et renforcer les contacts avec l'autorité compétente du Gouvernement de la République démocratique du Congo pour obtenir gratuitement des locaux comme prévu dans l'accord de coopération entre l'UNICEF et le Gouvernement signé le 12 août 2000.

23. *Statut : mise en œuvre et close le 28 janvier 2015.*



## Annexe 4

## Résultats des enquêtes de 2014

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
<b>A. Corruption ou versement de commissions occultes</b>	
1. Des membres du personnel ont tiré des avantages financiers de contrats attribués à des fournisseurs.	Non corroboré. Acte de classement.
2. Un membre du personnel convoqué au tribunal pour des accusations de commissions occultes sollicité auprès d'un consultant.	Non corroboré. Acte de classement.
3. Des membres du personnel ont sollicité des commissions occultes en échange de postes de consultants.	Non corroboré. Acte de classement.
<b>B. Vol (avec ou sans effraction) de fonds ou biens appartenant à l'UNICEF</b>	
4. Un membre du personnel s'est approprié des fonds s'élevant à 6 098 dollars au préjudice de ses collègues pour l'achat de billets d'avions pour des voyages privés qu'il a mis sur le compte du bureau de pays.	Le membre du personnel mis en cause a démissionné. Acte de classement.
5. Un membre du personnel a détourné le montant de 500 dollars prévu pour le visa d'un consultant.	Le membre du personnel mis en cause a démissionné après avoir remboursé les 500 dollars. Acte de classement.
6. Quatre incidents de vol de matériel informatique et de communication (TIC) ayant occasionné une perte de 4 468 dollars.	Les auteurs n'ont pas pu être identifiés. Acte de classement.
7. Vol de matériel informatique et de communication d'une valeur totale de 1 051 dollars.	Les auteurs n'ont pas pu être identifiés. Acte de classement.
8. Vol de matériel informatique et de communication d'une valeur totale de 9 665 dollars.	Les auteurs n'ont pas pu être identifiés. Acte de classement.
9. Vol de carburant d'une valeur totale de 6 100 dollars.	Les auteurs n'ont pas pu être identifiés. Acte de classement.
10. Un membre du personnel de l'UNICEF a distribué des biens d'une valeur de 36 000 dollars sans autorisation.	Rapport d'enquête.
11. Le vol d'immobilisations de l'UNICEF d'une valeur totale de 2 848 dollars.	Objet d'une enquête de la police locale. Acte de classement. Un montant de 242 dollars a été recouvré.
12. Un membre du personnel a enlevé du matériel de valeur insignifiante.	Non corroboré. Acte de classement.
13. Des ordinateurs portables stockés temporairement au nom du gouvernement ont été volés; aucune perte financière pour l'UNICEF.	Objet d'une enquête de la police locale. Acte de classement.

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
14. Un membre du personnel impliqué dans des irrégularités dans la passation des marchés et d'autres d'une valeur non quantifiable sur une période de temps.	Rapport d'enquête.
<b>C. Conflit d'intérêts</b>	
15. Un membre du personnel a reçu des faveurs d'une organisation non-gouvernementale (ONG) partenaire d'exécution.	Non corroboré Acte de classement.
16. Conflit d'intérêts impliquant un partenaire d'exécution.	Rapport d'enquête.
17. Activité extérieure non autorisée.	Le membre du personnel mis en cause a démissionné. Acte de classement.
18. Conflit d'intérêts impliquant un prestataire de services.	Non corroboré Acte de classement.
<b>D. Fraude aux prestations</b>	
19. Demandes d'allocation-logement irrégulières d'une valeur totale de 19 000 dollars.	Rapport d'enquête. Le montant de 19 000 dollars a été recouvré.
20. Les personnes à charge d'un membre du personnel décédé bénéficiaient des prestations de retraite au moyen de tromperie.	Le cas a été référé à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.
21. Tentative de fraude sur les prestations; cependant aucun paiement n'a été effectué par le bureau de pays et aucune perte financière pour l'UNICEF	Le membre du personnel mis en cause a démissionné. Acte de classement.
<b>E. Fraude ou vol (n'impliquant pas des membres du personnel de l'UNICEF)</b>	
22. Un ancien directeur d'une ONG a admis s'être approprié environ 10 000 dollars des fonds restants des ateliers pour son usage personnel.	Rapport d'enquête.
23. Un fournisseur a tenté d'obtenir des doubles paiements pour les factures impayées, ce qui a été contesté par le bureau de pays.	Le Bureau a concilié le différend entre le bureau de pays et le fournisseur et a publié un Acte de classement.
24. Le bureau de pays a demandé à coopérer dans une enquête policière impliquant un partenaire d'exécution du gouvernement.	Les fonds du projet ont été justifiés de manière satisfaisante. Acte de classement.
25. Un membre du personnel du partenaire d'exécution du gouvernement s'est approprié des fonds des activités de programme d'une valeur totale de 13 462 dollars destinés à la mise en œuvre future.	Aucune intention de fraude et les 13 462 dollars ont été recouverts. Acte de classement.
26. Le gestionnaire d'un partenaire d'exécution a détourné 230 437 dollars sur les fonds du programme.	Rapport d'enquête.
27. Un partenaire d'exécution a détourné des fonds du programme.	Non corroboré Acte de classement.

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
28. a) Irrégularités, y compris la mauvaise utilisation des fonds du projet par une ONG. b) Différence dans la qualité des fournitures du projet utilisés par l'ONG d'une valeur totale de 4 042 dollars.	a) Non corroboré. Acte de classement. b) L'ONG a remboursé les 4 042 dollars à l'UNICEF.
29. Un partenaire d'exécution a détourné des fonds du programme et les membres de son personnel ont été impliqués dans des irrégularités au cours du processus de liquidation du programme.	Non corroboré Acte de classement.
30. Un partenaire d'exécution a détourné des fonds du programme.	Non corroboré Acte de classement.
31. Un sous-contractant a détourné des fonds du programme.	Non corroboré Acte de classement.
32. Un sous-contractant a présenté de faux reçus.	Non corroboré Acte de classement.
<b>F. Mauvaise gestion</b>	
33. Un membre du personnel a certifié le déblocage d'avances de fonds sans se conformer aux exigences de diligence raisonnable.	Rapport d'enquête.
34. Un membre du personnel n'a pas effectué l'assurance de la qualité d'un rapport de donateur après que le supervisé ait exagéré les dépenses pour permettre au bureau de pays de recevoir la deuxième tranche de financement.	Non corroboré Acte de classement.
35. Un membre du personnel approuvé et signé les documents sans vérifier que le supervisé avait présenté des opérations précises.	Non corroboré Acte de classement.
36. Un membre du personnel, en sa qualité de responsable, a approuvé et signé les documents sans vérifier que le supervisé avait présenté des opérations précises.	Non corroboré Acte de classement.
<b>G. Harcèlement ou abus de pouvoir</b>	
37. Harcèlement et abus d'autorité de la part du superviseur.	Non corroboré Acte de classement.
38. Harcèlement et abus d'autorité de la part d'un membre du personnel.	Abandonné. Acte de classement.
39. Harcèlement et abus d'autorité de la part d'un membre du personnel.	Abandonné. Acte de classement.
40. Un membre du personnel a fait des allégations de harcèlement et d'abus de pouvoir après le non-renouvellement de son contrat.	Non corroboré Acte de classement.
41. Abus d'autorité de la part du superviseur.	Non corroboré Acte de classement.
42. Abus d'autorité de la part du superviseur.	Non corroboré Acte de classement.

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
<b>H. Conduite inappropriée du personnel</b>	
43. Un membre du personnel impliqué dans une altercation avec un journalier.	Rapport d'enquête.
44. Arnaque à l'emploi.	Aucun membre du personnel de l'UNICEF impliqué. Acte de classement.
45. Des membres du personnel obligés de coopérer avec les forces rebelles anti-gouvernementaux lors d'une évacuation de la ville.	Ces attitudes ont permis le passage en toute sécurité des membres du personnel et de leurs familles et la protection des actifs de l'UNICEF. Acte de classement.
46. Un membre du personnel mis aux arrêts par la sécurité de l'aéroport.	Les autorités locales ont conclu qu'aucune loi locale n'a été violée, et libéré membre du personnel sans poursuites. Acte de classement.
47. Des membres du personnel se sont plaints du comportement d'un de leurs collègues.	Le Bureau de pays a pris des mesures appropriées et élaboré un plan d'amélioration des performances. Acte de classement.
48. Un sous-contractant tiers s'est plaint de harcèlement/discrimination de la part d'un membre du personnel et a demandé une indemnisation.	Non corroboré Acte de classement.
49. Un membre du personnel aurait adressé une communication, jetant le discrédit sur l'administration locale, à un organisme donateur.	Non corroboré Acte de classement.
50. Un membre du personnel impliqué dans une altercation avec un contractant.	Rapport d'enquête.
51. Un membre du personnel a surdéclaré des dépenses de programme dans un rapport destiné à un donateur.	Rapport d'enquête.
52. Mauvaise utilisation des actifs TIC du bureau par le personnel.	Rapport d'enquête.
53. Un membre du personnel a utilisé de l'argent donné par un de ses collègues à des fins autres que le but recherché.	Rapport d'enquête.
<b>I. Utilisation frauduleuse du plan d'assurance médicale</b>	
54. Réclamation frauduleuse d'assurance maladie. Aucune perte car le fournisseur d'assurance maladie a maintenu la demande en instance.	Rapport d'enquête.
55. Réclamation frauduleuse d'assurance maladie d'une valeur de 1 623 dollars.	Rapport d'enquête. Le membre du personnel a remboursé les 1 623 dollars.
56. Réclamation frauduleuse d'assurance maladie. Aucune perte car le fournisseur d'assurance maladie a maintenu la demande en instance.	Rapport d'enquête.

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
<b>J. Divers</b>	
57. Un membre du public s'est plaint au sujet de la distribution de l'aide par le partenaire d'exécution.	Non corroboré Acte de classement.
58. Fausses références soumises dans le cadre du processus de recrutement.	Le membre du personnel incriminé a abandonné le poste et le bureau de pays a mis en œuvre la procédure de cessation. Acte de classement.
59. Un partenaire d'exécution a détourné des fonds du programme.	Non corroboré Acte de classement.
60. Des fournitures destinées aux personnes déplacées à l'intérieur vendues dans les camps et sur les marchés locaux.	Grâce à une vérification indépendante, le Bureau de l'audit interne et des investigations a découvert que les fournitures n'étaient pas celles de l'UNICEF mais d'un autre organisme. Le Bureau a référé le cas à l'organisme des Nations Unies concerné.
61. Un partenaire d'exécution n'a pas livré des latrines conformément à l'accord.	Non corroboré Acte de classement.
62. Un partenaire d'exécution a détourné des fonds au vu et au su du bureau de pays.	Non corroboré Acte de classement.
63. Irrégularités dans la distribution des fournitures par le partenaire d'exécution.	Non corroboré Acte de classement.
<b>K. Conflits personnels</b>	
64. Irrégularités dans le recrutement.	Non corroboré Acte de classement.
<b>L. Irrégularités dans la passation de marchés</b>	
65. Un membre du personnel a amendé le budget de l'Accord de coopération du programme pour permettre des dépenses d'une valeur de 8 300 dollars sans autorisation préalable.	Le membre du personnel mis en cause a démissionné. Acte de classement. La totalité du montant de 8 300 dollars a été recouvrée.
66. Irrégularités dans la passation des marchés dans le choix du fournisseur dans plusieurs bureaux de pays, avec une incidence totale 374 958 dollars.	Un rapport consultatif recommandant recouvrement des fonds.
<b>M. Harcèlement et exploitations sexuels</b>	
67. Des avances sexuelles ont été faites à une stagiaire.	Abandonné. Acte de classement.
68. Harcèlement sexuel par un membre du personnel.	La plaignante n'y a pas donné suite. Acte de classement.
<b>N. Utilisation non autorisée ou inappropriée ou gaspillage des fonds et biens de l'UNICEF</b>	
69. Transfert irrégulier des fonds d'une subvention arrivée à expiration à un partenaire d'exécution.	Non corroboré Acte de classement.

<i>Description sommaire de l'allégation</i>	<i>Conclusion de l'enquête</i>
70. Un membre du personnel emprunté des fonds de projet auprès d'un partenaire d'exécution et n'a pas pu les rembourser à temps pour la liquidation.	Non corroboré Acte de classement.
<b>O. Mesures de rétorsion</b>	
71. Représailles rapportées par le Bureau de la déontologie.	Rapport d'enquête au Bureau de la déontologie.
72. Représailles rapportées par le Bureau de la déontologie.	Rapport d'enquête au Bureau de la déontologie.

---