



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
4 avril 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2023

13-16 juin 2023

Point 11 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration pour 2022

#### Résumé

Le présent rapport résume les travaux menés par le Bureau de l'audit interne et des investigations au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022. L'additif ([E/ICEF/2023/AB/L.4/Add.1](#)) présente des informations sur les affaires qui ont été classées par l'UNICEF durant cette période.

Comme suite à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2015/11, en ce qui concerne les activités d'audit interne, le présent rapport contient : a) un avis, établi compte tenu de la portée des travaux entrepris, qui porte sur la qualité et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation ; b) une présentation concise des travaux menés pour établir l'avis et des critères retenus ; c) une déclaration de conformité aux normes d'audit interne adoptées par l'UNICEF ; d) un point de vue sur la question de savoir si les ressources allouées sont adaptées aux besoins, suffisantes et employées de façon à ce que l'audit interne ait la portée recherchée. Le rapport donne également un aperçu des progrès accomplis par l'administration s'agissant de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des audits internes, et présente les pratiques d'harmonisation convenues avec d'autres fonctions de contrôle des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'audit et d'investigations. Il fait en outre le point sur d'autres demandes formulées par le Conseil d'administration.

On trouvera à la section XIV du présent rapport un projet de décision soumis à l'examen du Conseil d'administration. La réponse de l'administration au rapport est présentée dans le document [E/ICEF/2023/AB/L.5](#).

\* [E/ICEF/2023/9](#).



## Table des matières

|  | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| I. Aperçu général . . . . .  | 3           |
| II. Mandat . . . . .   | 4           |
| III. Opinion pour l'année 2022 . . . . .   | 4           |
| IV. Indépendance . . . . .   | 7           |
| V. Normes professionnelles . . . . .   | 7           |
| VI. Réseau professionnel . . . . .   | 8           |
| VII. Modalités de travail hybrides . . . . .   | 8           |
| VIII. Ressources . . . . .   | 9           |
| IX. Résultats des audits internes . . . . .  | 9           |
| X. Publication des rapports d'audit interne . . . . .  | 15          |
| XI. Résultats des enquêtes . . . . .   | 16          |
| XII. Facilitation du contrôle . . . . .  | 24          |
| XIII. Plan stratégique . . . . .   | 25          |
| XIV. Projet de décision . . . . .  | 26          |
| <br>Annexes  |             |
| I. Rapports d'audit et rapports de mission de conseil publiés en 2022 . . . . .                    | 27          |
| II. Indicateurs clés de performance pour le Bureau de l'audit interne et des investigations (2022) | 29          |

## I. Aperçu général

1. En 2022, le Bureau de l'audit interne et des investigations a principalement continué d'accroître la valeur et l'impact de ses activités auprès de l'UNICEF, et renforcé son rôle en tant que conseiller de confiance de la Directrice générale, des hauts responsables et du personnel de l'organisation. Il s'efforce de bâtir et de maintenir un cadre de gestion des risques intègre et robuste afin de garantir que les ressources de l'UNICEF sont utilisées efficacement et uniquement pour l'objectif visé, qui est de venir en aide aux enfants à travers le monde.

2. Le Bureau confirme qu'en 2022, il a pu déterminer l'étendue de ses audits internes et de ses enquêtes, conduire ses travaux et communiquer ses résultats sans subir d'ingérence de la part de l'administration. De plus, il a donné suite à la décision 2022/15 du Conseil d'administration a) en partageant une auto-évaluation de son indépendance, assortie de suggestions et de pistes pour la renforcer, et b) en tenant, en août 2022, sa première séance d'information à huis clos à l'intention du Conseil d'administration.

3. Le Bureau a le plaisir d'annoncer, en application de la décision 2015/11 du Conseil d'administration, qu'au vu de la portée des travaux menés en 2022, il est d'avis que le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF a été globalement adéquat et efficace. Les critères retenus comprennent les plans d'audit axés sur le risque, les résultats des audits internes et des services de conseil, l'état d'application des mesures convenues à l'issue d'audits internes et le fait qu'aucune lacune significative n'a été constatée à l'issue des audits effectués.

4. En 2022, ce sont 27 rapports d'audit interne qui ont été établis, dont 16 rapports d'audit de bureaux de pays, 9 rapports d'audit des activités transversales et 2 rapports de missions de conseil. Les conclusions générales de 92 % des rapports d'audit interne établis en 2022 étaient soit « satisfaisantes », soit « partiellement satisfaisantes, améliorations nécessaires »<sup>1</sup>. Au 31 décembre 2022, aucune des mesures convenues dans le cadre d'un audit n'était restée sans suite pendant plus de 18 mois. Le Bureau a publié 23 des 27 rapports d'audit établis en 2022 ; 2 rapports de mission de conseil n'ont pas été rendus publics ; 2 rapports n'ont pas été publiés, conformément aux critères établis par le Conseil d'administration.

5. Conformément à la décision 2022/15 du Conseil d'administration, les principaux problèmes de contrôle interne mentionnés dans les conclusions d'audit et l'état d'avancement des investigations sont résumés aux sections IX et XII de ce rapport. Le fait que l'aide des donateurs soit de plus en plus assortie de conditions y est cité comme un risque potentiel pour la capacité du Bureau d'exercer son mandat en toute indépendance, point qui pourrait justifier une attention particulière de la part du Conseil d'administration

6. En 2022, la Section des investigations a traité 773 affaires, ce qui représente une augmentation de 19 % par rapport à 2021. Le nombre d'affaires classées a augmenté de 21 % par rapport à 2021.

7. En 2023, le Bureau ouvrira un bureau à Nairobi, le deuxième en dehors de New York, et proposera à l'administration de l'UNICEF une nouvelle méthodologie pour déterminer la pertinence des futurs budgets non affectés au personnel, réduisant ainsi au minimum le recours aux affectations discrétionnaires et préservant l'indépendance du Bureau.

8. En 2022, le Bureau a continué de développer son programme d'analyse de données. Il a accru les gains d'efficacité opérationnelle et permis une meilleure

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe I pour la définition de chacune des quatre conclusions d'audit.

couverture contre les risques en réalisant des évaluations sur mesure et automatisées, et en mettant au point des outils d'identification proactive des risques.

## II. Mandat

9. Comme indiqué dans sa [charte](#), la mission du Bureau est de fournir des services indépendants et objectifs d'assurance, d'enquête et de conseil au moyen d'audits internes et d'investigations. Il promeut la responsabilité, la bonne gestion des risques, l'intégrité et les comportements éthiques dans le cadre de l'action menée par l'UNICEF pour garantir les droits et le bien-être de chaque enfant.

10. Les audits internes visent à évaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF. Ils aident ainsi l'organisation :

- a) à atteindre ses objectifs stratégiques ;
- b) à recenser et hiérarchiser les risques de façon pertinente et efficace, définir le niveau de tolérance au risque, et déterminer l'efficacité et l'efficacités des processus de contrôle destinés à atténuer les risques résiduels ;
- c) à assurer la fiabilité et l'intégrité de l'information financière et opérationnelle ;
- d) à garantir l'efficacité et l'efficacités des opérations et des programmes, et à en maîtriser les coûts ;
- e) à protéger ses actifs ;
- f) à respecter les règlements, règles, politiques, procédures et contrats applicables.

11. Le Bureau est également chargé de mener des investigations afin de déterminer les éventuels manquements ou actes répréhensibles commis au sein de l'UNICEF ou associés aux activités de l'organisation. Il s'agit notamment d'allégations de fraude, de corruption ou d'autres types de manquements ou d'actes répréhensibles impliquant du personnel de l'UNICEF ou des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, des prestataires institutionnels, des partenaires de réalisation ou d'autres tiers.

## III. Opinion pour l'année 2022

### A. Opinion générale

12. L'administration de l'UNICEF est chargée de concevoir et d'assurer le bon fonctionnement de systèmes et de mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle qui soient propres à assurer la réalisation des objectifs de l'entité. Le Bureau est chargé d'évaluer de façon indépendante l'adéquation et l'efficacité de ces mécanismes. Il compte en outre sur l'administration pour s'employer activement à détecter les situations dans lesquelles des risques se sont concrétisés, les défaillances potentielles en matière de contrôle, les irrégularités et les cas de non-conformité réglementaire qui pourraient avoir une incidence sur l'environnement de contrôle, et pour lui faire part de telles situations dont elle a connaissance. Au vu de la portée des travaux menés en 2022, il est d'avis que le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF a été globalement adéquat et efficace.

## B. Base de l'opinion

13. L'opinion générale pour 2022 est fondée sur les facteurs ci-après :

- a) la planification en fonction des risques et la hiérarchisation des activités d'assurance menées par le Bureau, compte tenu des ressources d'audit interne disponibles ;
- b) les conclusions des audits internes menés à bien au cours de l'année ;
- c) le taux de mise en œuvre des mesures convenues pour atténuer les risques recensés ;
- d) le fait qu'à l'issue des audits effectués, le Bureau n'a constaté aucune lacune significative dans le dispositif global de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF pouvant individuellement ou collectivement compromettre l'obtention de résultats importants au niveau mondial.

## C. Exécution du plan de travail fondé sur les risques

14. Le processus de planification des activités d'audit interne a été guidé par la nécessité d'élaborer un programme de travail axé sur les risques qui soit souple, puisse être adapté aux risques émergents et maximise la valeur des travaux menés à bien par le Bureau dans le cadre des efforts de l'UNICEF pour obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants. Ce programme de travail est la base des efforts déployés par le Bureau pour donner suite à la décision 2015/11 du Conseil d'administration, et formuler une opinion générale sur l'adéquation et l'efficacité du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF.

15. Le programme des activités d'audit interne comprenait 22 missions auprès de 7 bureaux de pays, 11 missions concernant des activités et processus transversaux à haut risque, et 4 missions de conseil auprès de bureaux de pays à risque modéré.

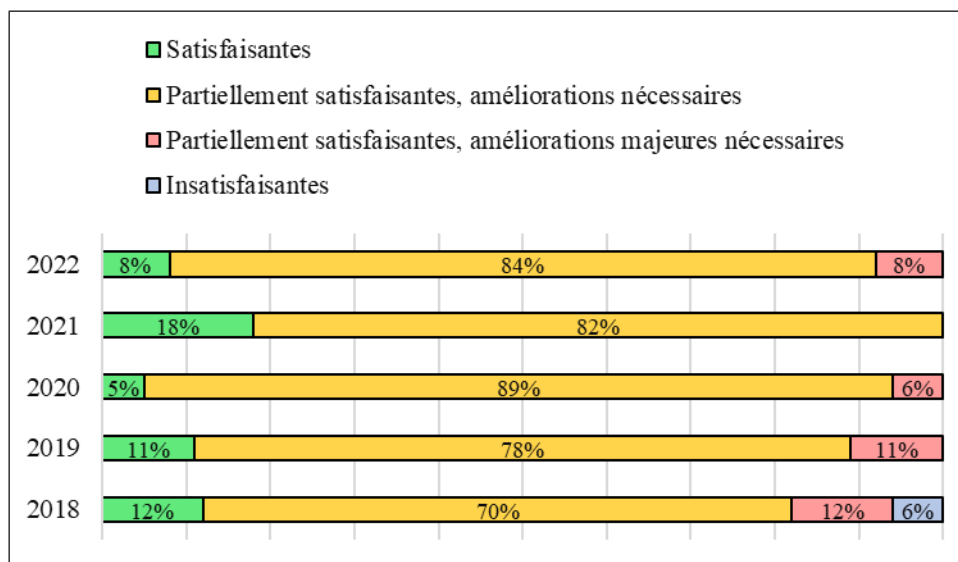
16. Le Bureau a dépassé l'objectif susmentionné et établi 27 rapports d'audit interne en 2022, dont 16 rapports d'audit de bureaux de pays, 9 rapports sur des activités et processus transversaux, et 2 rapports de mission de conseil. La liste complète des rapports d'audit interne établis en 2022 figure à l'annexe I. Les 16 bureaux de pays audités représentent 16 % des dépenses de l'UNICEF allouées aux bureaux de pays et de région en 2022. Les neuf audits thématiques et les deux missions de conseil ont été l'occasion de donner des garanties et de proposer des améliorations à apporter aux procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. L'opinion générale présentée dans le présent rapport est fondée sur l'ensemble des 27 rapports.

## D. Conclusions des missions d'audit interne achevées

17. Dans ses rapports d'audit interne, le Bureau formule ses conclusions en utilisant une grille d'appréciation à quatre échelons. Les deux premiers échelons (« satisfaisantes » et « partiellement satisfaisantes, améliorations nécessaires ») correspondent à une conclusion globalement satisfaisante ou à la présence de lacunes mineures. Le troisième échelon (« partiellement satisfaisantes, améliorations majeures nécessaires ») correspond à la présence de faiblesses susceptibles d'avoir une incidence négative conséquente sur les résultats des domaines audités. Le quatrième échelon (« insatisfaisantes ») correspond à la présence de défaillances de fond auxquelles il faut impérativement remédier afin d'éviter des conséquences néfastes graves sur les domaines audités, sur l'UNICEF ou les deux.

18. En 2022, 92 % des missions d’audit interne achevées ont conclu que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle évalués étaient satisfaisants ou partiellement satisfaisants. La figure I présente en détail les notes attribuées dans les rapports d’audit entre 2018 et 2022.

Figure I  
Conclusions des rapports d’audit (2018-2022)<sup>2</sup>



## E. Taux d’exécution des mesures convenues

19. Le Bureau évalue en permanence les progrès accomplis par l’administration pour ce qui est de gérer les risques mis en évidence par les audits. Il est encore trop tôt pour que les mesures convenues dans le cadre des missions d’audit menées en 2022 aient été pleinement mises en œuvre mais compte tenu des performances passées, le Bureau est convaincu que l’administration les appliquera dans les meilleurs délais. Au 31 décembre 2022, 100 % et 86 % respectivement des mesures convenues dans le cadre des missions d’audit achevées en 2020 et 2021 avaient été appliquées. Toujours au 31 décembre 2022, aucune des mesures convenues n’avait été laissée en attente d’application pendant plus de 18 mois (voir tableau 1).

Tableau 1  
Délai pendant lequel les mesures convenues sont restées sans suite, au 31 décembre 2022

| Degré de priorité de la mesure convenue | Total des mesures convenues dans les rapports d’audit en attente d’application (2021-2022) | Délai pendant lequel les mesures convenues sont restées sans suite (à compter de la date de publication des rapports d’audit finaux) |              |           |
|---|--|--|--------------|-----------|
|   |  | < 12 mois  | 12 à 18 mois | > 18 mois |
| Élevé                                   | 17   | 16   | 1            | 0         |
| Moyen                                   | 83   | 80   | 3            | 0         |

<sup>2</sup> À la suite de l’harmonisation des définitions employées dans les conclusions des rapports d’audit interne, le Bureau a revu le quatrième échelon de ses conclusions en 2022. Auparavant, les conclusions étaient sans réserve, avec réserve mineure, avec réserve majeure ou défavorables.

## F. Lacunes significatives

20. Les travaux d'audit interne du Bureau consistent à analyser des causes profondes, notamment en consultant les membres de l'administration chargés des domaines audités, l'objectif étant de dresser la liste et de convenir des mesures appropriées pour gérer de manière efficace et efficiente des risques recensés dans le cadre des missions d'audit. Les mesures sont ensuite classées par degré de priorité (élevé, moyen ou faible) en fonction des répercussions que les risques auraient s'ils venaient à se concrétiser. Seules les mesures de priorité élevée ou moyenne sont incluses dans un rapport d'audit ; les mesures dont le degré de priorité est faible sont communiquées de manière informelle à l'entité contrôlée.

21. Sur les 184 mesures convenues dans les rapports d'audit interne établis en 2022, 20 % avaient un degré de priorité élevé (voir annexe I). Bien que les lacunes justifiant ce degré de priorité élevé aient été jugées importantes, le Bureau a estimé qu'il était peu probable qu'elles aient, individuellement ou collectivement, une incidence néfaste sur la réalisation des résultats généraux attendus.

## IV. Indépendance

22. Conformément à leurs mandats respectifs :

a) le Directeur du Bureau a continué de rendre compte à la Directrice générale de la planification et de l'exécution des activités du Bureau ;

b) le Directeur du Bureau est resté en communication directe avec la Directrice générale, notamment en ce qui concerne les effectifs et le budget nécessaires à la réalisation de la mission du Bureau ;

c) le Comité consultatif pour les questions d'audit a continué de fournir des conseils indépendants à la Directrice générale sur les travaux du Bureau ;

d) le Bureau a rendu compte de manière indépendante au Conseil d'administration de ses conclusions et préoccupations.

23. Le Bureau a entamé des discussions avec les hauts responsables de l'UNICEF et de nombreuses autres entités de contrôle des Nations Unies afin de trouver des solutions systémiques aux risques que les conditions multiples et diverses imposées par les donateurs représentent pour son indépendance. En effet, ceux-ci imposent au Bureau des exigences en matière de divulgation et d'autres critères qui sont incompatibles avec son mandat ou pèsent de manière disproportionnée sur ses ressources ou les deux. Le Bureau a été informé du fait que l'UNICEF avait commencé d'échanger avec des donateurs clés afin d'examiner leurs attentes.

24. Le Bureau confirme qu'en 2022, il a pu déterminer l'étendue de ses audits internes et de ses enquêtes, conduire ses travaux et communiquer ses résultats sans subir d'ingérence de la part de l'administration.

## V. Normes professionnelles

25. Le Bureau accomplit son travail d'audit interne en conformité avec les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.

26. Le Bureau maintient un programme interne d'assurance et d'amélioration de la qualité de sa fonction d'audit, qui comprend une assurance qualité de l'audit, des auto-évaluations continues du travail accompli, un retour d'information des clients et

une évaluation externe de la qualité des services d'audit interne. La dernière évaluation externe de la qualité a été réalisée en 2019<sup>3</sup> et le Bureau a reçu la meilleure note qu'il pouvait avoir.

27. Le Bureau mène ses enquêtes conformément aux Principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête, et conformément aux principes de procédure régulière énoncés dans le cadre applicable.

28. Une évaluation externe de la qualité de la fonction d'enquête, achevée en 2022<sup>4</sup>, a montré que les Principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête et les dispositions de la Charte du Bureau et des autres instruments législatifs de l'UNICEF étaient respectés.

29. En application de la décision 2018/12 du Conseil d'administration, le Bureau rend compte à l'annexe II de ses résultats au regard des objectifs et des indicateurs clés pour 2022.

## VI. Réseau professionnel

30. En 2022, le Bureau est demeuré actif au sein des réseaux des Représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies et des institutions financières multilatérales et des Représentants des services d'enquête du système des Nations Unies.

31. En juin 2022, le Bureau a participé à la 22<sup>e</sup> Conférence des enquêteurs internationaux organisée par la Banque européenne d'investissement.

32. Le Bureau s'est entretenu avec des représentants du Comité des commissaires aux comptes pour coordonner la planification des travaux et éviter les chevauchements dans la couverture de l'assurance. En vue de promouvoir la collaboration, il a eu des échanges de vues avec d'autres services de contrôle interne de l'UNICEF et avec les organes de contrôle des donateurs.

## VII. Modalités de travail hybrides

33. En 2022, le Bureau a mis en place une stratégie en matière de voyage, qui repose sur une approche sur mesure afin de répondre aux besoins et paramètres de chaque mission. Les décisions relatives aux modalités de travail ont été prises au cas par cas, dans le cadre du processus de planification des missions. Il a également été envisagé de recruter des consultants extérieurs ou des auditeurs externes pour effectuer des tâches sur place pendant que le Bureau assure une supervision à distance.

34. Indépendamment des modalités choisies pour chaque mission, les principes qui sous-tendaient l'ensemble des travaux étaient notamment la qualité et la rapidité, la fourniture d'assurances fondées sur des faits crédibles aux parties prenantes, la prise en compte de la réputation de l'UNICEF, et la santé, le bien-être et la sécurité de tous les employés.

---

<sup>3</sup> Disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/iaa-external-quality-assessment-eqa-unicef-internal-audit-2019](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/iaa-external-quality-assessment-eqa-unicef-internal-audit-2019) (en anglais).

<sup>4</sup> Disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/2021-external-quality-assessment-eqa-unicef-investigations-fonction](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/2021-external-quality-assessment-eqa-unicef-investigations-fonction) (en anglais).



## VIII. Ressources

35. Le budget du Bureau pour 2022 était de 14,1 millions de dollars. À la fin de l'année, 99,5 % de ce budget avait été dépensé. La principale catégorie de dépenses était les traitements du personnel (87 %), suivie des consultants (5 %) et des voyages (3 %).

36. Au 31 décembre 2022, le Bureau comptait 53 postes autorisés (dont 8 postes vacants) et 1 poste d'administrateur(trice) auxiliaire. Il s'agissait notamment des postes de directeur(trice) [appuyé(e) par un(e) conseiller(ère)], de directeur(trice) adjoint(e) (audits), et de directeur(trice) adjoint(e) (investigations). La Section d'audit interne comptait 26 postes et la Section des investigations en comptait 24.

37. En plus de son siège à New York, le Bureau compte désormais un bureau à Budapest et un troisième devrait ouvrir à Nairobi en 2023.

38. Le budget autre que pour les postes du Bureau est resté relativement le même au cours des dernières années, malgré la croissance du Bureau et de l'UNICEF. L'administration a autorisé des demandes ponctuelles de budget autre que pour les postes sur base discrétionnaire. Afin de réduire au minimum l'incidence de la budgétisation sur son indépendance opérationnelle et de garantir un financement suffisant pour son personnel et ses activités, le Bureau élabore une méthode plus objective pour calculer ses futurs besoins budgétaires autres que pour les postes.

## IX. Résultats des audits internes

39. En 2022, le Bureau a publié 27 rapports de mission (voir Annexe I).

### A. Répartition des conclusions d'audit

40. On trouvera dans le tableau 2 ci-après la répartition des conclusions d'audit entre les différentes régions de l'UNICEF.

Tableau 2

#### Répartition des conclusions d'audits, par région et domaine thématique (2022)<sup>a</sup>

| <i>Domaine couvert par l'audit</i>               | <i>Nombre d'audits</i> | <i>Nombre de conclusions satisfaisantes</i> | <i>Nombre de conclusions partiellement satisfaisantes (améliorations nécessaires)</i> | <i>Nombre de conclusions partiellement satisfaisantes (améliorations majeures nécessaires)</i> | <i>Nombre de conclusions insatisfaisantes</i> |
|--|------------------------|---|---|--|---|
| <b>A. Audits de bureaux de pays (par région)</b> | <b>16</b>              | <b>0</b>                                    | <b>15</b>   | <b>1</b>   | <b>0</b>                                      |
| Afrique de l'Est et Afrique australe             | 2                      | 0   | 2   | 0  | 0   |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord                  | 4                      | 0   | 4   | 0  | 0   |
| Afrique de l'Ouest et Afrique centrale           | 4                      | 0   | 4   | 0  | 0   |
| Europe et Asie centrale                          | 0                      | 0   | 0   | 0  | 0   |
| Amérique latine et Caraïbes                      | 3                      | 0   | 2   | 1  | 0   |
| Asie du Sud                                      | 1                      | 0   | 1   | 0  | 0   |
| Asie de l'Est et Pacifique                       | 2                      | 0   | 2   | 0  | 0   |

| Domaine couvert par l'audit                            | Nombre d'audits | Nombre de conclusions satisfaisantes | Nombre de conclusions partiellement satisfaisantes (améliorations nécessaires) | Nombre de conclusions partiellement satisfaisantes (améliorations majeures nécessaires) | Nombre de conclusions insatisfaisantes |
|--|-----------------|--------------------------------------|--|---|--|
| <b>B. Audits thématiques/audits effectués au siège</b> | <b>9</b>        | <b>2</b>                             | <b>6</b>   | <b>1</b>  | <b>0</b>                               |
| <b>Total (A + B)</b>                                   | <b>25</b>       | <b>2</b>                             | <b>21</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b>                               |

<sup>a</sup> Les deux rapports de mission de conseil publiés dans lesquels ne figure aucune conclusion type n'ont pas été inclus dans ce tableau.

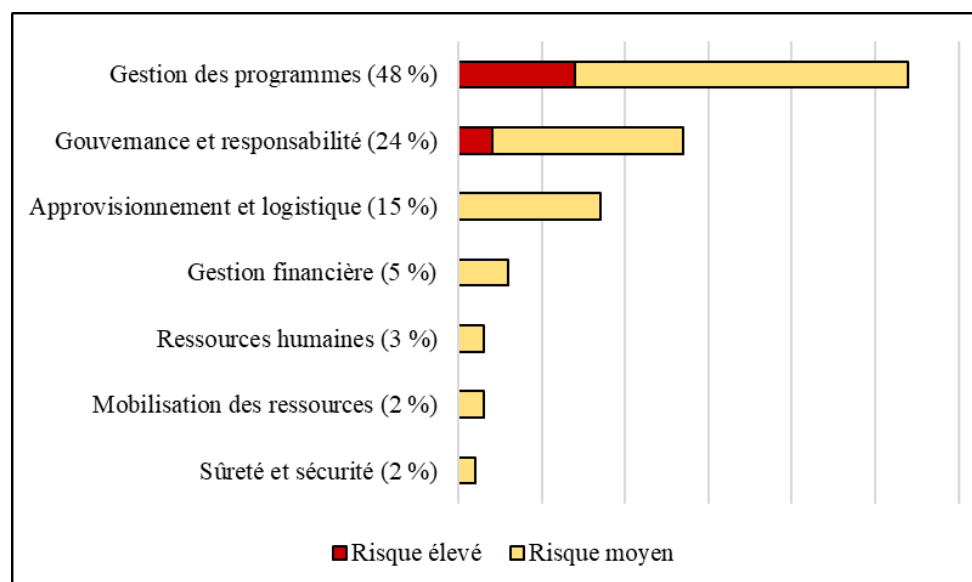
## B. Conclusions notables des audits internes des bureaux de pays

41. En 2022, le Bureau a mené des audits dans 16 bureaux de pays dans six régions de l'UNICEF, en se concentrant sur les grands domaines de risque recensés avec l'administration au cours de la procédure de planification.

42. Les audits des bureaux de pays ont visé à s'assurer que l'organisation avait mis en place des dispositifs suffisants et efficaces de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle pour garantir la réalisation de ses objectifs. Ils ont permis de mettre en évidence des bonnes pratiques ainsi que des possibilités d'amélioration et de convenir avec l'administration des mesures nécessaires pour combler d'éventuelles lacunes. On trouvera à la figure II un résumé des mesures convenues.

Figure II

### Mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de pays en 2022, par domaine et par niveau de risque



43. Les mesures convenues dans les rapports d'audit pertinents et visant à atténuer les risques dans les quatre grands domaines recensés dans le cadre des audits de bureaux de pays (soit 92 % des mesures convenues) sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

## 1. Gestion des programmes

44. Les mesures d'atténuation des risques liés à la gestion des programmes représentaient 48 % des mesures convenues par les bureaux de pays en 2022. En voici quelques exemples :

a) *décaissements humanitaires* : renforcer les processus de transfert de données des bénéficiaires ; accélérer la passation de marché avec de nouveaux prestataires de services financiers ; aider les partenaires à protéger les données des bénéficiaires ;

b) *relations avec les donateurs* : améliorer la coordination des dons, notamment une communication rapide, efficace et efficiente avec les donateurs ; constituer une équipe spéciale chargée de la gestion des donateurs et des dons ;

c) *partenariats* : élaborer des stratégies de partenariat pour promouvoir la durabilité des interventions et renforcer la collaboration avec les organisations non gouvernementales ; améliorer la gestion des risques liés aux partenariats, en particulier en ce qui concerne les partenaires qui présentent des risques financiers élevés ; recourir à une sélection ouverte des partenaires de la société civile de façon à obtenir la meilleure valeur ;

d) *partenaires de réalisation* : définir les responsabilités liées à la prestation de service et faciliter la mise au point de programmes de travail sectoriels ; élaborer des programmes d'urgence pouvant être rapidement mis en œuvre en cas de crise ;

e) *surveillance et communication de l'information* : définir un cadre de surveillance des programmes garantissant la consolidation et le suivi des activités de surveillance ; faire en sorte que le retour d'information reçu soit intégré aux matrices et plans de surveillance ; garantir la cohérence et l'harmonisation totale des résultats attendus dans le cadre des programmes de pays grâce à des plans de travail conjoints ;

f) *politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)* : accorder la priorité à l'enregistrement, au suivi et à la mise en œuvre opportune des activités d'assurance et des recommandations minimales correspondantes dans le cadre de la HACT pour chaque partenaire ; recenser les indicateurs de fraude ou de dépenses douteuses et leurs causes profondes ; veiller à ce que les remboursements soient effectués rapidement.

## 2. Gouvernance et responsabilité

45. Il est essentiel de se doter de dispositifs de gouvernance, de responsabilité et de gestion des risques robustes dans une organisation décentralisée comme l'UNICEF. Les mesures d'atténuation des risques liés à la gouvernance et à la responsabilité représentaient 24 % des mesures convenues par les bureaux de pays en 2022. En voici quelques exemples :

a) *structure organisationnelle de gestion des risques* : réaliser une analyse coûts-avantages de la structure ; définir les rôles, attributions et responsabilités des bureaux extérieurs ;

b) *gestion des risques* : se concentrer sur le suivi et le contrôle des risques, et prendre les dispositions appropriées pour faciliter le recensement, l'évaluation et l'atténuation efficaces des risques émergents ;

c) *évaluation des risques* : garantir que le processus d'évaluation des risques tient compte de la probabilité et de l'impact de tous les principaux risques, notamment les risques liés à la fraude, au harcèlement sexuel et à la protection de l'enfance, et s'assurer que des mesures d'atténuation adaptées sont en place ;

d) *prévention et détection de l'exploitation et des atteintes sexuelles* : simplifier les processus visant à pallier les lacunes en matière de prévention et de détection de l'exploitation et des atteintes sexuelles ; accélérer l'établissement d'un vaste mécanisme de dépôt de plainte communautaire chez tous les partenaires de réalisation et dans le cadre de toutes les interventions.

### **3. Gestion de l'approvisionnement et de la logistique**

46. Le Bureau a évalué les services de gestion de l'approvisionnement et de la logistique, d'achats et de gestion des contrats de l'UNICEF dans les bureaux de pays, où il a relevé des bonnes pratiques ainsi que des possibilités d'amélioration. Les mesures d'atténuation des risques liés à la gestion de l'approvisionnement et de la logistique ci-après représentaient 15 % des mesures convenues par les bureaux de pays en 2022 :

a) renforcer les protocoles de planification de l'approvisionnement afin de définir des stratégies transactionnelles en la matière ; fixer des délais d'exécution et les surveiller, et contrôler les mesures effectivement prises par rapport aux mesures planifiées ; revoir le cadre de suivi de l'approvisionnement des utilisateurs finaux afin de garantir que la zone prévue est adéquatement couverte ;

b) élaborer des plans de distribution de toutes les fournitures destinées aux programmes et stockées dans les entrepôts de l'UNICEF, et suivre la distribution ; examiner le volume et la nature actuels des fournitures prépositionnées et faire en sorte qu'elles soient distribuées avant expiration ; veiller à ce que les mesures des partenaires de réalisation visant à améliorer leur capacité logistique d'approvisionnement soient validées et mises en œuvre, et à ce que leurs lacunes en matière de capacité soient comblées ;

c) renforcer le processus de planification de l'approvisionnement interne afin de garantir la livraison en temps voulu des fournitures aux utilisateurs finaux ; effectuer des contrôles auprès des utilisateurs finaux afin de s'assurer que les fournitures sont livrées par les partenaires de réalisation ;

d) s'assurer que les échéances de paiement dans le cadre des contrats sont mesurables, et que les factures sont conformes aux clauses des contrats et correspondent aux services fournis ; faire en sorte que les contrats institutionnels prévoient des produits livrables assortis de délais et de conditions de paiement, et que les contrats dont la valeur totale dépassent le seuil établi par la Commission d'examen des contrats soient examinés par celle-ci ; garantir la clôture en temps utile des contrats et évaluer les résultats dans le cadre de chacun d'entre eux ;

e) améliorer les dossiers d'invitation à soumissionner en vue d'intégrer de manière adéquate toutes les spécificités et envisager d'accroître la capacité des équipes chargées de l'approvisionnement et de l'évaluation en s'associant à d'autres organismes des Nations Unies afin de renforcer le processus d'évaluation des soumissions ; améliorer l'exercice du devoir de précaution dans le cadre des projets de construction ; garantir que les prestataires locaux potentiels n'apparaissent pas sur la liste récapitulative des sanctions de l'ONU.

### **4. Gestion financière**

47. Les mesures d'atténuation des risques liés à la gestion financière ci-après représentaient 5 % des mesures convenues par les bureaux de pays en 2022 :

a) se conformer aux critères de l'UNICEF régissant le recours aux paiements et aux remboursements directs ; faire en sorte que les transferts en espèces directement versées aux partenaires présentant un risque élevé et important soient

approuvés en amont ; veiller à ce que les partenaires établissent une liste exacte et opportune des bénéficiaires ;

b) mettre à jour les informations relatives aux responsables de tous les actifs ; revoir la directive générale relative à la gestion de la flotte ;

c) s'assurer que les formulaires de financement et les certificats d'autorisation des dépenses sont remplis correctement ; prendre des mesures pour atténuer les risques liés à la délégation.

## C. Conclusions notables des audits thématiques

### 1. Gestion du risque institutionnel

48. Au cours des dix dernières années, la portée, l'étendue et la complexité des interventions de l'UNICEF ont considérablement augmenté. Les revenus de l'organisation ont doublé pour atteindre plus de 8 milliards de dollars et ses effectifs ont été significativement accrus. Compte tenu de ce contexte en évolution permanente, l'UNICEF doit impérativement adopter une approche systématique et transparente de la gestion des risques si elle veut réaliser ses objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente. Un cadre de gestion du risque institutionnel, bien que régi par l'administration, pose les bases d'une gestion efficace des risques à tous les niveaux de l'organisation et guide la prise de décisions stratégiques. Grâce à la direction claire des hauts responsables, ce cadre permet à l'ensemble du personnel d'anticiper les incertitudes et d'y répondre de manière adéquate dans le cadre de limites bien établies, garantissant ainsi la réalisation la plus efficace possible des résultats planifiés.

49. Le rythme de mise en œuvre du cadre de gestion du risque institutionnel à l'UNICEF s'est fortement accéléré au cours des dernières années. Par exemple, l'organisation a élaboré une stratégie et une politique de mise en œuvre du cadre, établi un comité de direction chargé de la gestion des risques et déployé un outil de signalement des risques en ligne (plateforme Gouvernance, gestion des risques et respect des normes). L'évaluation et l'atténuation des risques font désormais partie intégrante d'activités telles que l'analyse de la situation et l'élaboration de notes de stratégie de programme, qui sous-tendent la planification et l'exécution des programmes des bureaux de pays. À la suite de l'audit du Bureau de l'audit interne et des investigations, il a été convenu de prendre les mesures suivantes :

a) clarifier les rôles, les responsabilités et les fonctions en matière de gouvernance et de contrôle au titre du cadre de gestion du risque institutionnel, notamment ceux du Conseil d'administration, de la Directrice générale, du Bureau de la Directrice générale et de l'Équipe mondiale de gestion, ainsi que les tenants et aboutissants du mandat du comité de direction chargé de la gestion des risques ;

b) faire rapport périodiquement de l'élaboration et de la mise en œuvre du cadre de gestion du risque institutionnel au Conseil d'administration ;

c) accorder la priorité au recrutement d'un(e) responsable du contrôle des risques et repositionner le Secrétariat du cadre de gestion du risque institutionnel (dirigé par le (la) responsable du contrôle des risques] de façon à ce qu'il fonctionne en toute indépendance et dispose de l'autorité requise pour atteindre ses objectifs ;

d) finaliser la déclaration relative à l'appétence pour le risque de l'UNICEF, la faire connaître et l'appliquer, notamment sur le terrain et dans tous les processus de prise de décisions stratégiques ;

e) définir une vision à long terme pour le cadre de gestion du risque institutionnel, sur la base des consultations avec les parties prenantes.

## **2. Renforcement des systèmes d'approvisionnement et gestion des principaux domaines d'approvisionnement**

50. Le Bureau a recensé plusieurs domaines dans lesquels les contrôles liés à l'approvisionnement étaient adéquats et fonctionnaient bien. Par exemple, l'UNICEF a collaboré avec d'autres partenaires afin de lancer la Plateforme pour l'optimisation des équipements de la chaîne du froid afin de moderniser les équipements de la chaîne du froid dans 56 pays. Elle a mis au point une grille d'évaluation du niveau de maturité de la chaîne d'approvisionnement, l'objectif étant de déterminer les forces et les faiblesses de systèmes d'approvisionnement des États. Elle a également élaboré une stratégie nutritionnelle et créé un fond correspondant afin d'encourager les autorités nationales à accroître leurs investissements dans l'achat de produits nutritionnels. L'administration a convenu de prendre des mesures spéciales afin de gérer les risques résiduels dans ces domaines, notamment :

a) élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan en vue d'établir des partenariats et de mobiliser des ressources, l'objectif étant d'accroître l'approvisionnement en produits nutritionnels essentiels ;

b) clarifier et contrôler l'obligation de rendre compte applicable à la coopération avec les autorités nationales en matière d'allocation de fonds destinés à l'achat de produits nutritionnels de base essentiels à la lutte contre l'émaciation des enfants ;

c) créer un recueil de notes d'orientation pouvant être utilisé par les bureaux dans leurs échanges avec les mécanismes de la chaîne d'approvisionnement gérés par l'État, ainsi qu'avec les partenaires et les systèmes d'approvisionnement nationaux pertinents dans le cadre de l'achat de fournitures ;

d) mettre en place des mécanismes de suivi, de contrôle et de communication de l'information adaptés dans les bureaux régionaux afin de garantir l'élaboration de plans d'achat et de distribution cohérents, et la livraison rapide de fournitures aux partenaires de réalisation, et d'avoir la garantie que les fournitures destinées aux programmes parviennent jusqu'au « dernier kilomètre ».

## **D. Conclusions notables des missions de conseil**

51. Dans le cadre de ses travaux d'audit interne, le Bureau fournit des services de conseil indépendants et objectifs, qui ont pour but de contribuer à améliorer les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF. Une mission de conseil n'est pas un audit et n'a pas vocation à fournir une quelconque assurance quant au bureau ou aux processus examinés. Les rapports établis à l'issue des missions de conseil ne sont pas rendus publics. Les principales recommandations formulées dans le cadre des deux missions de conseil dont les rapports ont été publiés en 2022 sont résumées ci-dessous.

### **1. Numérisation**

52. La pandémie de COVID-19 a limité les interactions humaines et le Bureau a décidé d'examiner les possibilités de numérisation et d'automatisation à l'UNICEF, et de formuler des recommandations à cet égard. Il a pris note de plusieurs initiatives positives visant à numériser et automatiser les processus institutionnels dans toute l'organisation, et a formulé plusieurs remarques et observations afin de combler les lacunes en la matière. On retiendra notamment les suivantes :

a) l'UNICEF devrait envisager d'élaborer une feuille de route afin d'optimiser l'utilisation des solutions numériques et globales existantes, l'objectif étant de gérer les processus d'examen et d'approbation à tous les niveaux ;

b) les parties prenantes extérieures prennent part aux processus institutionnels de l'UNICEF mais ont souvent un accès limité à ses systèmes. Les responsables de la gestion des processus et des risques devraient améliorer les systèmes de façon à en améliorer l'efficacité et à réduire au minimum les entrées manuelles de données ;

c) bien qu'il existe des plans visant à numériser la planification annuelle des activités, l'UNICEF devrait envisager de mettre en regard la planification des activités et les programmes de travail correspondants afin que les outils numériques soient pleinement mis à profit et utilisés de façon cohérente dans toute l'organisation. Cette dernière devrait accélérer le déploiement de la nouvelle version de l'outil d'élaboration du budget, en veillant à établir des liens avec les processus de planification des programmes, et étendre les solutions numériques afin de faciliter les analyses en temps réel des flux de trésorerie ;

d) l'UNICEF devrait élaborer un outil intégré afin de gérer le recrutement et de supprimer le suivi manuel du processus de recrutement.

## 2. Bureau de l'Afghanistan

53. L'UNICEF a recentré ses activités en Afghanistan compte tenu de l'évolution significative du profil de risque de l'environnement opérationnel. De plus, le bureau de pays de l'UNICEF en Afghanistan a demandé à ce qu'une mission de conseil soit menée afin de garantir que les principaux risques sont recensés et pris en compte, et que des contrôles adéquats sont en place pour gérer ces risques et s'assurer que les risques résiduels correspondent au degré d'appétence pour le risque convenu. Les remarques relatives à la gestion des risques étaient notamment les suivantes :

a) les changements opérés à la direction du bureau de pays de l'Afghanistan ont accru les risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNICEF pour le bureau ;

b) les structures de gestion des risques dotées des compétences adéquates, notamment d'une deuxième ligne de défense, doivent être renforcées ;

c) les modalités régissant les interactions avec les autorités de fait doivent être clarifiées et diffusées afin de garantir la cohérence dans l'ensemble du bureau de pays de l'Afghanistan ;

d) il convient de recenser les conditions des différents donateurs afin d'aider le bureau de pays de l'Afghanistan à déterminer quels mécanismes efficaces et efficaces permettent de répondre à ces obligations et à les mettre œuvre.

## X. Publication des rapports d'audit interne

54. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, tous les rapports d'audit interne parus en 2022 ont été rendus publics dans leur intégralité et sans modification, sauf deux en raison de leur caractère sensible. Tous les rapports d'audit interne publiés à ce jour peuvent être consultés sur le site Internet du Bureau<sup>5</sup>. Les rapports de mission de conseil n'ont pas à être rendus publics.

<sup>5</sup> Voir [www.unicef.org/auditandinvestigation/internal-audit-reports](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/internal-audit-reports) (en anglais).

## **XI. Résultats des enquêtes**

55. La Section des investigations du Bureau évalue les informations faisant état de pratiques potentiellement répréhensibles et d'éventuels cas de fautes impliquant des ressources ou des fonctionnaires de l'UNICEF, des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, des partenaires de réalisation, des prestataires institutionnels et d'autres tierces parties, et mène des enquêtes à leur sujet. Les résultats des enquêtes menées par la Section des investigations sont transmis aux bureaux compétents pour aider l'administration à décider des mesures pertinentes qui s'imposent, qu'elles soient disciplinaires, administratives ou autres, le cas échéant. De plus, la Section des investigations suit et examine les enquêtes pour fraude, et exploitation et atteintes sexuelles impliquant le personnel de partenaires de réalisation qui sont menées grâce aux capacités internes d'enquête des dits partenaires ou par des entités tierces compétentes.

56. La Section des investigations est dirigée par une directrice adjointe ou un directeur adjoint chargé des enquêtes, qui supervise trois groupes : le Groupe de la stratégie, de la réception des dossiers et de l'analyse, basé à New York, et deux groupes d'enquête, l'un basé à New York et l'autre à Budapest.

57. Tous les signalements d'un comportement potentiellement répréhensible et d'éventuels cas de faute sont traités par l'équipe de réception des dossiers du Bureau qui, en collaboration avec la direction de la Section des investigations, donne aux membres du personnel et aux responsables des conseils sur les moyens à leur disposition pour résoudre les problèmes, y compris d'autres mécanismes de résolution et des mécanismes informels, l'objectif étant d'agir aussi rapidement et efficacement que possible. Cette équipe est aussi chargée de vérifier les allégations et de recueillir des informations supplémentaires permettant de déterminer si une enquête complète doit être ouverte. Les questions qui ne relèvent pas de la compétence du Bureau peuvent être transmises à un autre bureau ou à une autre entité. Dans les cas où les allégations sont avérées, les résultats de l'enquête font l'objet d'un rapport. Dans les cas où la charge de la preuve est insuffisante, ils sont consignés dans un rapport de clôture.

58. En 2022, la Section des investigations a essentiellement mené des enquêtes à distance mais, durant la seconde moitié de l'année, a progressivement amorcé un retour sur le terrain. Dans le cadre de certaines affaires, elle a agi en coordination avec les services des investigations de l'ONU, qu'elle a aidé à mener des enquêtes sur le terrain. Elle a également apporté son concours aux activités d'autres services d'enquête de l'ONU.

59. On trouvera aux figures III et IV et dans le tableau 3 ci-après un aperçu des dossiers gérés par le Bureau. Les allégations ont été regroupées par catégorie. Aux fins de l'harmonisation des données avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, la catégorie des conduites prohibées comprend le harcèlement, l'abus d'autorité et la discrimination, mais elle exclut le harcèlement sexuel, qui est regroupé avec l'exploitation et les atteintes sexuelles, et les agressions sexuelles dans la catégorie des inconduites sexuelles.

### **A. Gestion des dossiers**

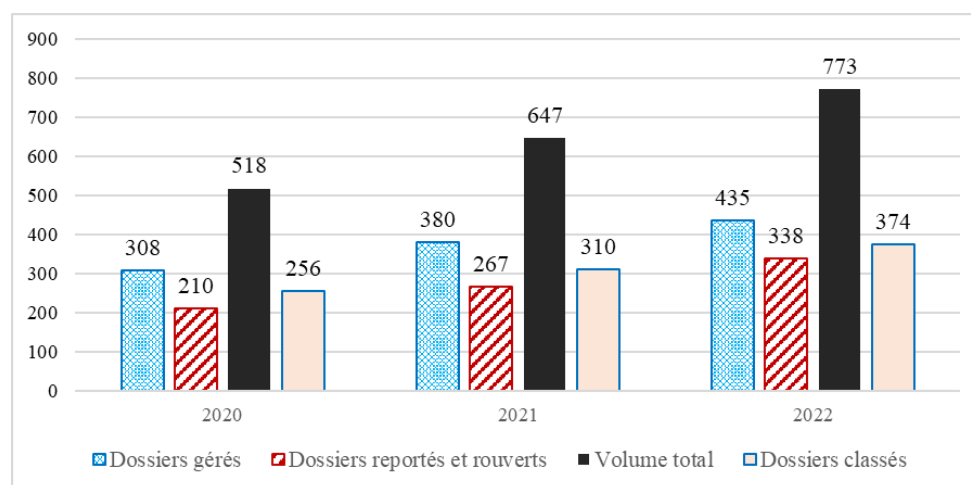
60. En 2022, un nombre record d'affaires requérant l'attention de la Section des investigations ont été signalées au Bureau, qui a résolu un nombre inédit d'affaires. Le nombre de plaintes pour inconduite et faute enregistrées en tant que nouvelle affaire a augmenté de 15 % au cours de l'année précédente (435), soit une hausse de 41 % depuis 2020 (voir figure III). Plus généralement, la Section a reçu un nombre



accru de signalements requérant un examen et une action plus poussés. Le service d'assistance par messagerie électronique a reçu plus de 14 000 courriels, soit une hausse d'environ 180 % par rapport à 2021. Pourtant, les effectifs de la Section sont stables depuis plusieurs années.

Figure III

**Comparaison du nombre de dossiers reçus et traités et du volume total de dossiers (2020-2022)**



61. La Section des investigations a géré 773 dossiers en 2022 (voir tableau 3), dont 337 dossiers reportés de l'année précédente, 435 nouvelles allégations pour lesquelles des dossiers ont été ouverts et 1 dossier rouvert.

Tableau 3

**Dossiers gérés en 2022**

| <i>État des dossiers</i>   | <i>Nombre de dossiers</i> |
|--|---------------------------|
| Dossiers reportés de l'année précédente, au 1 <sup>er</sup> janvier 2022 | 337                       |
| Dossiers reçus en 2022   | 435                       |
| Dossiers de l'année précédente rouverts                                  | 1                         |
| <b>Total des dossiers sur l'année</b>                                    | <b>773</b>                |
| Dossiers clos en cours d'année   | 374                       |
| Dossiers en cours au 31 décembre 2022                                    | 399                       |

62. Les 773 dossiers gérés en 2022 représentent une augmentation de 19 % par rapport à 2021. Malgré sa charge de travail croissante, la Section des investigations a considérablement amélioré son efficacité en matière de résolution d'affaires. Au total, 374 affaires ont été résolues en 2022, soit une augmentation de 21 % par rapport à 2021.

63. Le Bureau s'efforce, dans la mesure du possible, de réaliser les évaluations dans un délai de 90 jours et de résoudre les affaires dans un délai de neuf mois. Ces délais servent de guide plutôt que d'objectif car plusieurs raisons peuvent justifier l'ouverture prolongée d'un dossier. Cela a également pour but d'éviter l'imposition d'un objectif mesurable qui pourrait inciter les enquêteurs à bâcler leur travail, nuire aux garanties d'une procédure régulière et favoriser la clôture prématurée des

enquêtes. Le Bureau continue de s'efforcer de donner la priorité aux affaires les plus critiques et de gagner en efficacité et en efficacité en ce qui concerne la résolution des dossiers qui lui sont soumis.

64. Sur les 374 dossiers clos en 2022, le Bureau en a évalué 195 (52 %) dans un délai de 90 jours (voir figure IV). Sur les 65 dossiers clos à l'issue d'une enquête, 26 (40 %) l'ont été dans un délai de neuf mois (voir figure V).

65. La durée d'ouverture dépend de plusieurs facteurs, notamment la nature de l'affaire, son degré de priorité (on considère par exemple comme prioritaires tous les dossiers d'inconduite sexuelle) et sa complexité (ainsi, les affaires de fraude mettant en cause des partenaires externes tendent à être plus longues à régler).

Figure IV

**Pourcentage des évaluations réalisées dans un délai de 90 jours en 2022, par type**

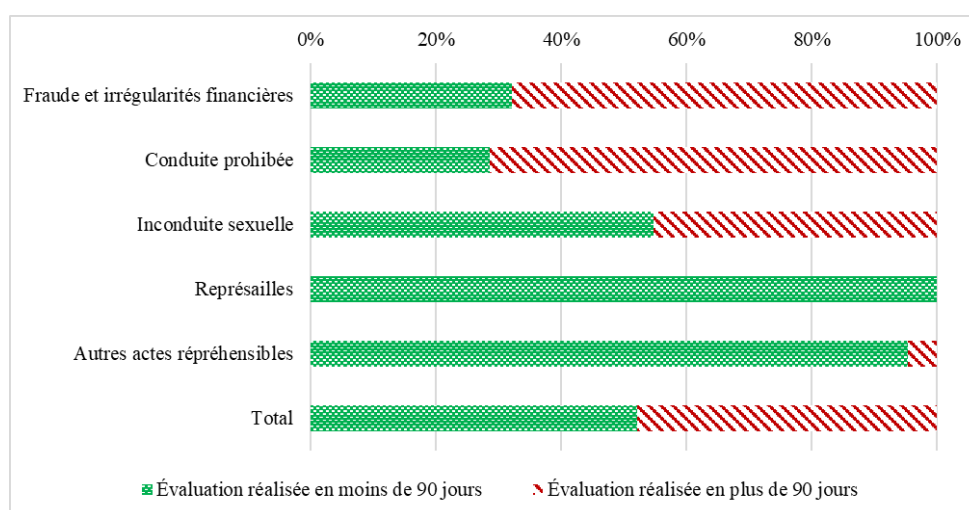
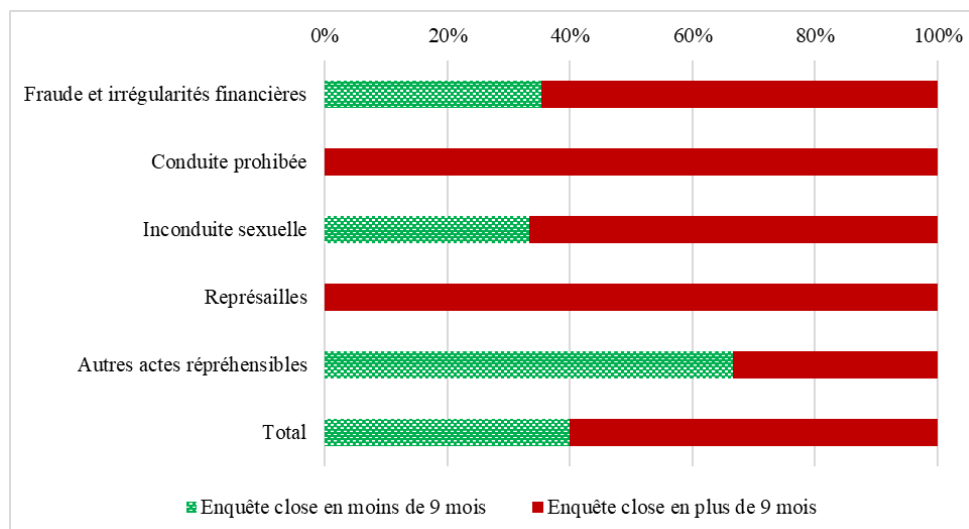


Figure V

**Pourcentage des dossiers clos dans un délai de neuf mois en 2022, par type d'affaire<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Seul un cas de représailles a été enregistré en 2022 ; il a été résolu en 322 jours.

## B. Analyse des dossiers ouverts

66. On trouvera à la figure VI et dans le tableau 4 des informations sur la répartition par catégorie d'allégation des 435 dossiers ouverts en 2022. La catégorie regroupant le plus grand nombre d'allégations est celle de la fraude et des irrégularités financières (193 dossiers), suivie de celle des inconduites sexuelles (110 dossiers), ces deux catégories faisant apparaître une augmentation par rapport à 2021. La hausse du nombre d'allégations d'inconduite sexuelle (95 en 2021 ; 110 en 2022) s'explique par l'augmentation à la fois des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles (75 en 2021 ; 83 en 2022), des allégations de harcèlement sexuel (17 en 2021 ; 23 en 2022) et des allégations d'agression sexuelle (3 en 2021 ; 4 en 2022). Le nombre d'allégations de harcèlement, d'abus d'autorité et de discrimination est passé de 50 en 2021 à 38 en 2022. En 2022, le Bureau a ouvert six dossiers concernant des allégations de discrimination, notamment fondée sur la couleur de peau, le genre, la religion, l'origine ethnique et d'autres caractéristiques.

Figure VI  
Nouveaux dossiers ouverts en 2022, par catégorie d'allégation

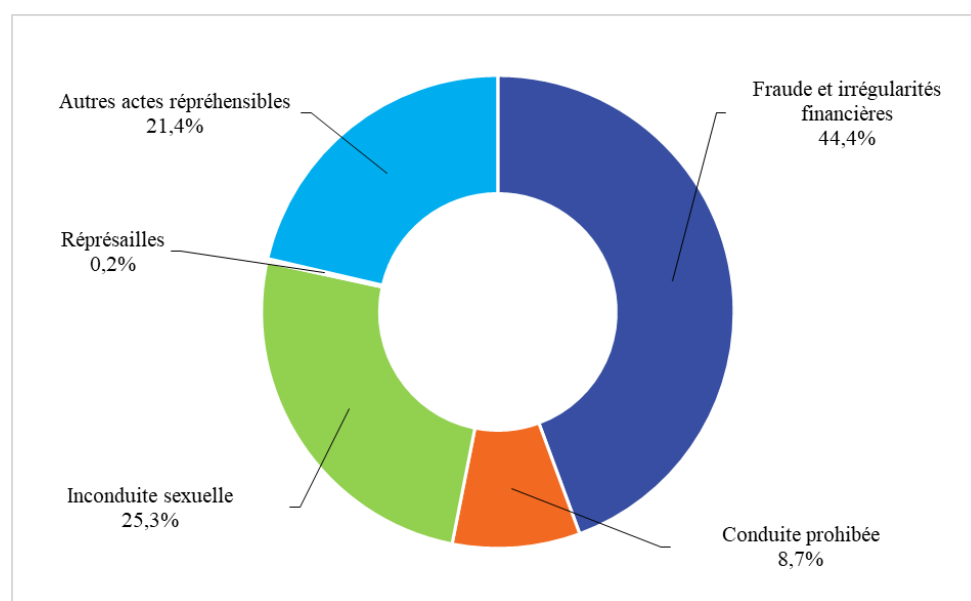


Tableau 4  
Prise en charge de dossiers par catégorie d'allégation (2020-2022)

| Catégorie d'allégation              | Dossiers en 2020 | Dossiers en 2021 | Dossiers en 2022 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Fraude et irrégularités financières | 107              | 152              | 193              |
| Conduite prohibée                   | 35               | 50               | 38               |
| Inconduite sexuelle                 | 75               | 95               | 110              |
| Représailles                        | 2                | 0                | 1                |
| Autres actes répréhensibles         | 89               | 83               | 93               |
| <b>Total</b>                        | <b>308</b>       | <b>380</b>       | <b>435</b>       |

67. On trouvera dans le tableau 5 la répartition par région des allégations reçues.

Tableau 5  
Nouveaux dossiers ouverts en 2021 et 2022, par région de l'UNICEF

| Région de l'UNICEF/lieu                | 2022               |                      | 2021               |                      |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|  | Nombre de dossiers | Pourcentage du total | Nombre de dossiers | Pourcentage du total |
| Siège                                  | 30                 | 7                    | 23                 | 6                    |
| Asie de l'Est et Pacifique             | 24                 | 6                    | 14                 | 4                    |
| Afrique de l'Est et Afrique australe   | 94                 | 22                   | 102                | 27                   |
| Europe et Asie centrale                | 24                 | 6                    | 19                 | 5                    |
| Amérique latine et Caraïbes            | 15                 | 3                    | 19                 | 5                    |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord        | 80                 | 18                   | 75                 | 20                   |
| Asie du Sud                            | 73                 | 17                   | 43                 | 11                   |
| Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | 88                 | 20                   | 76                 | 20                   |
| Autres <sup>a</sup>                    | 7                  | 2                    | 9                  | 2                    |
| <b>Total</b>                           | <b>435</b>         | <b>100</b>           | <b>380</b>         | <b>100</b>           |

Note : les chiffres ayant été arrondis, certains pourcentages ne sont pas égaux à 100.

<sup>a</sup> Comprend les dossiers pour lesquels le lieu est inconnu, ou ceux qui concernent des entités extérieures à l'UNICEF ou des allégations interrégionales.

### C. Issue des affaires classées

68. En 2022, le Bureau a publié 54 rapports d'enquête, renvoyé 79 dossiers à d'autres bureaux et établi 2 mémorandums d'enquête consultatifs. Sur les 374 affaires classées en 2022, 17 l'ont été parce que l'enquête a révélé que les allégations ne pouvaient pas être corroborées. Sur les 223 affaires restantes, 18 ont été classées après que les victimes présumées ont retiré leur plainte ou refusé qu'il soit procédé à une enquête formelle et parce qu'il n'existait aucun autre moyen de corroborer leurs allégations. Dans certains cas, les victimes craignent d'être la cible de représailles ou de stigmatisation, ou que leur identité ne soit révélée au titre du principe du besoin d'en connaître. Si possible, des mesures provisoires ou des mesures de substitution doivent être prises afin de protéger les victimes.

69. Le Bureau a clos 72 des 223 affaires classées à la suite d'enquêtes pour exploitation et atteintes sexuelles, ou d'enquêtes ou d'audits spéciaux pour fraude impliquant le personnel de partenaires de réalisation menés grâce aux capacités internes d'enquête des dits partenaires ou par des entités tierces compétentes. On trouvera au tableau 6 un récapitulatif des affaires classées en 2022, les détails de chacune étant exposés dans l'additif au présent rapport.

Tableau 6  
Récapitulatif des affaires classées en 2022

| Type de classement  | Nombre de dossiers |
|---|--------------------|
| <b>Rapport d'enquête</b>  | <b>54</b>          |
| a) Transmis à l'équipe dirigeante conformément à la politique disciplinaire de l'UNICEF*  | 44                 |
| b) Transmis au Bureau de la déontologie (représailles contre un(e) lanceur(euse) d'alerte)**  | 1                  |
| c) Transmis à d'autres bureaux de l'UNICEF ou à d'autres entités des Nations Unies (questions concernant les contrats de membres du personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire) | 9                  |
| <b>Rapport de clôture</b>   | <b>17</b>          |
| a) Allégations non étayées  | 17                 |
| <b>Mémorandum consultatif***</b>  | <b>2</b>           |
| <b>Autres changements</b>   | <b>223</b>         |
| a) Absence ou retrait de consentement à ouvrir une enquête dans les affaires concernant des victimes d'atteintes directes   | 18                 |
| b) Examen des enquêtes ou audits menés par des tierces parties  | 72                 |
| c) Absence d'informations concrètes suffisantes pour ouvrir une enquête   | 133                |
| <b>Renvoi du dossier à un autre bureau de l'UNICEF ou à une autre entité****</b>  | <b>79</b>          |
| <b>Nombre total d'affaires classées en 2022</b>   | <b>374</b>         |

\* Comprend les affaires relevant des paragraphes 21, 33 et 56 de la politique de l'UNICEF relative aux processus et mesures disciplinaires.

\*\* Comprend tous les rapports soumis au titre du paragraphe 22 de la politique de l'UNICEF relative à la protection des lanceurs(seuses) d'alerte contre les représailles.

\*\*\*Seul un mémorandum consultatif a été enregistré en tant que dossier dans le système de gestion des dossiers du Bureau et comptabilisé en tant qu'affaire classée.

\*\*\*\*Il y a renvoi quand l'affaire ne relève pas du mandat du Bureau de l'audit interne et des investigations, mais aussi quand le Bureau recense des problèmes qui exigent une intervention de l'administration sans que la tenue d'une enquête soit justifiée.

70. La catégorie qui comprenait la plus grande partie des affaires classées était celle des faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles (75 dossiers), suivie de celle de la fraude impliquant l'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes (59 dossiers) et de celle du harcèlement, de la discrimination et de l'abus d'autorité (49 dossiers). Le Bureau a estimé que 17 affaires d'inconduite ou de pratiques répréhensibles, ou les deux, avaient généré des pertes financières à hauteur de 374 304 dollars pour l'UNICEF. Ces pertes tiennent globalement compte des résultats imputables aux affaires d'inconduite ou de pratiques répréhensibles, ou les deux, et ne reflètent donc pas nécessairement les pertes totales de l'organisation, comme les dépenses contrevenant aux dispositions des contrats passés avec l'UNICEF. Ce chiffre n'inclut pas les pertes subies par des tierces parties, notamment celles résultant d'une fraude à l'assurance maladie, susceptibles d'être avérées dans le cadre d'enquêtes.

#### D. Sanctions disciplinaires et autres mesures prises par l'UNICEF

71. Le Bureau s'occupe de la conduite des enquêtes, et l'équipe dirigeante se charge de prendre des mesures appropriées sur la base des conclusions de ses rapports

d'enquête. À cet égard, le Bureau a porté à l'attention de l'équipe dirigeante 44 affaires relevant des paragraphes 21, 33 et 56 de la politique de l'UNICEF relative aux processus et mesures disciplinaires en vue d'éventuelles suites disciplinaires ou autres. La Directrice générale adjointe chargée de la gestion rend compte des mesures disciplinaires prises comme suite aux conclusions du Bureau dans les rapports périodiques de l'UNICEF sur les mesures disciplinaires et autres mesures prises en réponse à des fautes. En 2022, elle a mené à bien le processus disciplinaire dans le cadre de 33 dossiers, dont 11 soumis par le Bureau en 2021. Parmi ces dossiers, 30 concernaient des fonctionnaires en activité et 3 des anciens membres du personnel, qui ont été informés du fait qu'ils auraient été soumis à des mesures disciplinaires s'ils faisaient encore partie des effectifs. Les mesures ci-après ont été prises :

- a) renvoi ou cessation de service (18 dossiers) ;
- b) rétrogradation (1 dossier) ;
- c) perte d'échelons (13 dossiers) ;
- d) blâme écrit (1 dossier).

72. En plus des trois anciens membres du personnel susmentionnés, dix membres du personnel ont quitté l'UNICEF pendant ou avant l'enquête ou la procédure disciplinaire, et des mesures appropriées ont été prises pour recenser ces cas aux fins de l'application du principe de responsabilité.

## E. Activités générales

73. En 2022, la Section des investigations a fourni des services consultatifs et un appui non lié aux enquêtes dans plusieurs domaines requérant des ressources importantes de la part de l'administration et du reste du personnel. Des activités ont notamment été menées dans les domaines suivants :

a) *conseils à l'intention du personnel et de l'administration de l'UNICEF* : la section a formulé des orientations et des conseils sur un large éventail de questions soulevées par l'équipe dirigeante et le personnel en ce qui concerne des pratiques potentiellement répréhensibles et d'éventuels cas de fautes, y compris d'autres mesures de règlement susceptibles d'être envisagées. En 2022, elle a également publié deux rapports consultatifs à l'intention de l'équipe dirigeante, dans lesquels elle souligne les risques systémiques et les faiblesses des contrôles s'agissant des fraudes liées au recrutement et du versement de primes de danger, domaines recensés dans le cadre de son travail d'évaluation et d'enquête continu ;

b) *initiatives stratégiques* : la Section a apporté des contributions détaillées à plusieurs initiatives stratégiques et à d'autres initiatives du Fonds, notamment la révision des termes contractuels standardisés utilisés dans les accords entre l'UNICEF et les partenaires de réalisation de la société civile. Elle continue également de participer au groupe de travail des Représentants des services d'enquête du système des Nations Unies sur les meilleures pratiques en matière d'allégations de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination ;

c) *exploitation et atteintes sexuelles et harcèlement sexuel* : la Section a soutenu de nombreuses initiatives interdivisions et interinstitutions axées sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Le Bureau est chargé de signaler au Cabinet du Secrétaire général les allégations d'exploitation et d'atteintes

sexuelles liées à l'UNICEF dont l'auteur ou la victime sont identifiables<sup>6</sup>. Le personnel de la Section des investigations a organisé des présentations sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, et le harcèlement sexuel à l'intention du personnel et des partenaires de réalisation de l'UNICEF de différentes régions ;

d) *fraude et corruption* : la Section a pris part à plusieurs initiatives visant à lutter contre la fraude au sein de l'organisation, notamment un atelier de gestion globale des risques, et a présenté des exposés sur la fraude et la corruption à l'intention de différents bureaux de l'UNICEF. Elle a soutenu plusieurs initiatives stratégiques, notamment en appuyant la révision des procédures relatives au Comité d'examen des fournisseurs et des procédures visant à bloquer des fournisseurs de partenaires de réalisation, et en participant à un groupe de travail interdivision chargé d'élaborer des orientations pratiques afin de lutter contre la fraude et la corruption ;

e) *communications et formation* : la Section a intensifié ses efforts de sensibilisation et organisé 31 présentations (contre 18 en 2021) à l'intention du personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux, ainsi que des partenaires de réalisation, l'objectif étant notamment de donner une vue d'ensemble du travail du Bureau et d'aborder différents sujets comme l'inconduite sexuelle, et le signalement des cas de fraude et corruption et la lutte contre ces pratiques. La Section a également contribué aux efforts de communication plus vastes déployés par le Bureau, notamment la publication d'un article sur le consentement éclairé des victimes présumées de harcèlement, de discrimination, de harcèlement sexuel ou d'abus d'autorité dans un bulletin d'information ;

f) *examen des dispositions des accords* : en 2022, le Bureau a considérablement intensifié sa participation à la négociation d'accords avec les donateurs et a répondu à un nombre accru de demandes d'information sur les enquêtes et d'autres questions liées à l'intégrité émanant de donateurs. La Section a participé à la rédaction et à l'examen de 35 accords de financement et accords juridiques avec des donateurs et d'autres parties prenantes, notamment des institutions financières internationales, soit une hausse de 46 % par rapport à 2021. Le processus d'examen, la complexité et la nature particulière de ces accords ont exigé l'allocation de ressources significatives, initialement destinées aux activités d'enquête ;

g) *participation des donateurs et communication de l'information* : tout au long de l'année 2022, la Section a participé à de nombreux exposés, processus d'établissement de rapports et évaluations à la demande de donateurs bilatéraux et d'autres institutions internationales partenaires, et a régulièrement échangé avec les bureaux de ces entités chargés des enquêtes dans le cadre d'affaires d'inconduite et de faute, en coordination avec la Division des partenariats publics, des bureaux de pays et des bureaux régionaux de l'UNICEF, selon qu'il convenait. Compte tenu des demandes et accords juridiques les plus récents, elle a anticipé les demandes de communication de l'information des donateurs. Les ressources nécessaires pour y répondre continueront d'augmenter de manière significative, ce qui pourrait nuire à la capacité du Bureau de mener à bien son mandat en toute indépendance.

---

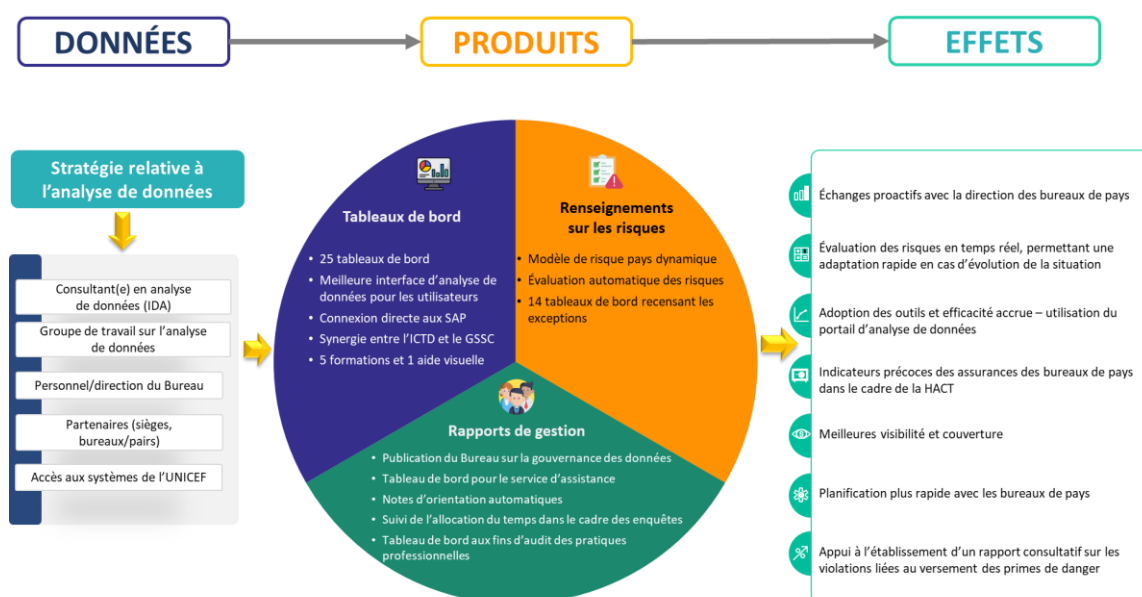
<sup>6</sup> Le nombre d'allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles signalées au Cabinet du Secrétaire général peut différer de celui figurant dans le présent rapport, car le Bureau de l'audit interne et des investigations reçoit des allégations qui ne satisfont pas aux critères de signalement au Cabinet. Il s'agit notamment des dossiers que le Bureau renvoie à d'autres entités des Nations Unies.

## XII. Facilitation du contrôle

### A. Analyse de données

74. En tout juste deux ans, le Bureau a considérablement développé ses capacités d'analyse de données. En se servant de l'analyse de données pour exploiter un volume important de jeux de données émanant de différents systèmes de l'UNICEF, le Bureau a accru le nombre de renseignements sur les risques et a ainsi pu les recenser de manière proactive. De plus, il met à profit les technologies afin de gagner en efficacité dans la planification et l'exécution des audits et des enquêtes. La figure VII ci-après donne un aperçu des travaux d'analyse menés en 2022.

Figure VII  
Aperçu des travaux d'analyse de données menés en 2022



Note : GSSC = Centre mondial de services partagés (UNICEF) ; ICTD = Division des technologies de l'information et de la communication.

75. Plus de 30 produits et rapports reposant sur les techniques d'analytique ont été élaborés en 2022 ; ils aident à mieux anticiper les principaux domaines de risques, notamment les transferts en espèces, l'approvisionnement et la logistique, les états de paie et diverses transactions financières. Parmi les produits, on peut citer :

- un modèle de risque pays dynamique avec 14 attributs de risque, permettant aux utilisateurs d'assigner des coefficients de pondération et d'évaluer de façon proactive le profil de risque des bureaux de pays ;
- le traitement automatisé des évaluations des risques d'audit interne et des réponses aux enquêtes clients ;
- la génération automatique d'éclairages sur des risques particuliers décrits dans les rapports d'assurance des bureaux de pays ;
- des tableaux de bord recensant les exceptions liées à l'approvisionnement et à la logistique, et aux transferts en espèces, qui permettent de procéder à des tests portant sur l'ensemble des éléments de la population pour certains contrôles utilisés les audits des bureaux de pays ;



e) des rapports sur la gestion du Bureau, qui fournissent des analyses en temps réel de l'utilisation du budget et du temps.

76. En plus d'avoir constamment échangé sur l'analyse de données avec des partenaires clés au sein de l'UNICEF, le Bureau a supervisé la création d'un réseau informel de contrôle de l'analyse de données par des pairs, qui sert de plateforme de partage de connaissances et d'apprentissage. Il a également exploré les possibilités de partenariat avec d'autres organisations du système des Nations Unies et une entreprise technologique de premier plan afin de mieux tirer parti de ses capacités d'analyse.

77. À l'avenir, le Bureau s'efforcera d'accroître ses capacités de renseignement sur les risques et d'établissement de modèles prédictifs. Au cours des deux prochaines années, il explorera l'utilisation de technologies de pointe comme l'apprentissage automatique, l'automatisation robotisée des processus, le traitement du langage naturel, l'imagerie satellite et les drones, et les mettra en œuvre à titre pilote.

## **B. Amélioration des communications**

78. Le Bureau publie régulièrement des bulletins d'information et des rapports transversaux visant à donner un aperçu des thèmes communs qu'il traite dans le cadre des audits et des rapports d'enquête à un public plus vaste. Il a remanié le modèle qu'il utilise pour les rapports d'audit de façon à offrir une présentation plus claire des conclusions de l'audit et des mesures convenues. Ces produits de communication ont permis de mieux faire connaître les résultats synthétiques des activités d'audit et d'enquête du Bureau.

## **XIII. Plan stratégique**

79. L'objectif stratégique global du Bureau pour 2023 sera de poursuivre ses efforts afin d'accroître la valeur des travaux menés pour le compte de l'UNICEF. Il s'agira de recenser les thèmes les plus critiques en vue d'un audit et d'une enquête, et d'étendre ses activités consultatives à la gestion, en élargissant les modes de communication avec l'ensemble du personnel et en intensifiant ses efforts pour être davantage proactif, l'objectif étant de prévenir les risques et les problématiques et d'y remédier le plus tôt possible.

80. La Section d'audit interne prévoit une augmentation du nombre de missions en 2023. Son programme de travail continuera de mêler les audits des bureaux de pays et les audits de thématiques transversales. Les thèmes traités dans ces derniers seront, entre autres, la gouvernance des technologies de l'information et des communications, la confidentialité des données, la trésorerie, la gestion de la performance du personnel, la préparation aux situations d'urgence et la riposte en Ukraine et dans les pays voisins, la gestion du risque de fraude et la gouvernance du cadre réglementaire et des politiques de l'UNICEF. La Section de l'audit interne commencera à évaluer dans quelle mesure il est possible de s'appuyer sur le travail de prestataires d'assurance externes dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) afin d'apporter des assurances supplémentaires en matière de gestion des ressources fournies aux partenaires de réalisation.

81. Le principal axe de travail pour la Section des investigations en 2023 sera d'étendre ses travaux afin de lutter contre les risques de fraude et de corruption dans toutes les interventions de l'UNICEF. Ces efforts devraient être déterminants et améliorer la confiance que les donateurs accordent à l'UNICEF en tant que bon

gestionnaire de leurs fonds, ouvrant ainsi la voie à un financement accru de leur part et à une plus grande propension à s'appuyer sur les mécanismes de contrôle de l'organisation plutôt que de continuer d'accroître leurs propres supervision et interventions. Le Bureau continuera de collaborer avec la Division des ressources humaines et d'autres divisions et services de l'UNICEF afin d'étendre le recours à d'autres mécanismes de règlement des conflits, l'objectif étant de traiter plus rapidement les différends interpersonnels et de permettre au Bureau de réaffecter ses ressources limitées à des questions requérant impérativement une enquête. Il poursuivra ses travaux avec la Division des partenariats publics et d'autres bureaux afin d'interagir de manière plus cohérente avec les donateurs, notamment pour ce qui est des demandes de communication d'informations sensibles relatives aux enquêtes, s'assurant ainsi que ces demandes ne nuisent pas à sa capacité de s'acquitter de son mandat en toute indépendance.

82. En 2023, et pour une période de deux ans, le Bureau établira une équipe spéciale temporaire chargée d'enquêter sur les allégations de fraude qui dépendra de la Section des investigations, consacrera les ressources qui lui seront allouées aux enquêtes sur des cas de fraude complexe et renforcera les capacités d'enquête à long terme de la Section. Cette équipe spéciale appuiera les efforts visant à améliorer les outils de lutte contre la fraude et la corruption de l'UNICEF.

## **XIV. Projet de décision**

### *Le Conseil d'administration*

*Prend note* du rapport annuel que lui a adressé le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF pour 2022 (E/ICEF/2023/AB/L.4) et de son additif (E/ICEF/2023/AB/L.4/Add.1) ainsi que de la réponse de l'administration (E/ICEF/2023/AB/L.5) et du rapport annuel que lui a adressé le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2022, et accueille avec satisfaction l'opinion générale selon laquelle le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation est adéquat et efficace.

## Annexe I

## Rapports d'audit et rapports de mission de conseil publiés en 2022<sup>a</sup>

| No                             | Numéro de référence | Région <sup>b</sup>                    | Rapports d'audit et rapports de mission de conseil   | Nombre de mesures convenues |                |                                    |
|--------------------------------|---------------------|--|--|-----------------------------|----------------|------------------------------------|
|                                |                     |  |  | Total                       | Haute priorité | Conclusion du rapport <sup>c</sup> |
| <b>Rapports d'audit</b>        |                     |  |  |                             |                |                                    |
| <b>A. Bureaux de pays</b>      |                     |  |  |                             |                |                                    |
| 1.                             | 2022/01             | Amérique latine et Caraïbes            | Bolivie (État plurinational de)  | 6                           | 3              | PS-AN                              |
| 2.                             | 2022/02             | Moyen-Orient et Afrique du Nord        | Djibouti   | 10                          | 0              | PS-AN                              |
| 3.                             | 2022/03             | Moyen-Orient et Afrique du Nord        | République arabe syrienne  | 10                          | 2              | PS-AN                              |
| 4.                             | 2022/04             | Asie de l'Est et Pacifique             | Thaïlande  | 4                           | 0              | PS-AN                              |
| 5.                             | 2022/05             | Amérique latine et Caraïbes            | Guatemala  | 6                           | 0              | PS-AN                              |
| 6.                             | 2022/08             | Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | Libéria  | 11                          | 1              | PS-AN                              |
| 7.                             | 2022/09             | Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | République démocratique du Congo   | 10                          | 4              | PS-AN                              |
| 8.                             | 2022/11             | Asie du Sud                            | Bangladesh   | 11                          | 5              | PS-AN                              |
| 9.                             | 2022/12             | Afrique de l'Est et Afrique australe   | Malawi   | 4                           | 0              | PS-AN                              |
| 10.                            | 2022/14             | Afrique de l'Est et Afrique australe   | Zimbabwe   | 6                           | 0              | PS-AN                              |
| 11.                            | 2022/15             | Moyen-Orient et Afrique du Nord        | Jordanie   | 7                           | 1              | PS-AN                              |
| 12.                            | 2022/19             | Asie de l'Est et Pacifique             | Mongolie   | 5                           | 0              | PS-AN                              |
| 13.                            | 2022/22             | Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | Mali   | 8                           | 2              | PS-AN                              |
| 14.                            | 2022/23             | Amérique latine et Caraïbes            | Haïti  | 15                          | 3              | PS-AMN                             |
| 15.                            | 2022/24             | Moyen-Orient et Afrique du Nord        | Iran (République islamique d')   | 11                          | 2              | PS-AN                              |
| 16.                            | 2022/27             | Afrique de l'Ouest et Afrique centrale | Cameroun   | 11                          | 1              | PS-AN                              |
| <b>Total</b>                   |                     |  |  | <b>135</b>                  | <b>24</b>      |                                    |
| <b>B. Domaines thématiques</b> |                     |  |  |                             |                |                                    |
| 17.                            | 2022/06             | s.o.                                   | Audit du suivi de la cybersécurité – Division des technologies de l'information et de la communication | 6                           | 1              | PS-AN                              |
| 18.                            | 2022/07             | s.o.                                   | Audit du suivi de la cybersécurité – Centre mondial de services partagés                               | 0                           | 0              | PS-AN                              |
| 19.                            | 2022/10             | s.o.                                   | Gestion du risque institutionnel   | 9                           | 4              | PS-AMN                             |
| 20.                            | 2022/13             | s.o.                                   | Fonds abrités – Mettre fin à la violence   | 8                           | 2              | PS-AN                              |
| 21.                            | 2022/16             | s.o.                                   | Fonds abrités – Fonds Éducation sans délai   | 4                           | 0              | S                                  |

| No  | Numéro de référence | Région <sup>b</sup> | Rapports d'audit et rapports de mission de conseil  | Nombre de mesures convenues |                |                                    |
|---|---------------------|---------------------|---|-----------------------------|----------------|------------------------------------|
|   |                     |                     |   | Total                       | Haute priorité | Conclusion du rapport <sup>c</sup> |
| 22.                                       | 2022/17             | s.o.                | Appui de l'UNICEF au renforcement des systèmes d'approvisionnement des autorités nationales et gestion des principaux domaines de la chaîne d'approvisionnement de l'UNICEF | 5                           | 1              | PS-AN                              |
| 23.                                       | 2022/18             | s.o.                | Fonds abrités – Assainissement et eau pour tous   | 9                           | 3              | PS-AN                              |
| 24.                                       | 2022/20             | s.o.                | Fonds abrités – Education Outcomes Fund   | 8                           | 2              | PS-AN                              |
| 25.                                       | 2022/26             | s.o.                | Fonds pour l'innovation   | 0                           | 0              | R                                  |
| <b>Total</b>                              |                     |                     |   | <b>49</b>                   | <b>13</b>      |                                    |
| <b>Total général</b>                      |                     |                     |   | <b>184</b>                  | <b>37</b>      |                                    |
| <b>II. Rapports de mission de conseil</b> |                     |                     |   |                             |                |                                    |
| 26  | 2022/21             | s.o.                | Numérisation  | –                           | –              | –                                  |
| 27  | 2022/25             | Asie du Sud         | Afghanistan   | –                           | –              | –                                  |

<sup>a</sup> Les rapports d'audit sont listés par catégorie.

<sup>b</sup> Les régions de l'UNICEF sont les suivantes : Asie de l'Est et Pacifique ; Europe et Asie centrale ; Afrique de l'Est et Afrique australe ; Amérique latine et Caraïbes ; Moyen-Orient et Afrique du Nord ; Asie du Sud ; Afrique de l'Ouest et Afrique centrale.

<sup>c</sup> Les conclusions formulées dans les rapports sont classées comme suit : satisfaisantes (S) : les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle évalués sont adaptés et fonctionnent normalement ; partiellement satisfaisantes, améliorations nécessaires (PS-AN) : les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle évalués sont adaptés et fonctionnent normalement dans l'ensemble mais des améliorations sont nécessaires. Les faiblesses ou lacunes recensées ont peu de risques d'avoir une incidence négative sur les résultats de l'entité, du domaine, de l'activité ou du processus audité ; partiellement satisfaisantes, améliorations majeures nécessaires (PS-AMN) : les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle évalués requièrent des améliorations majeures. Les faiblesses ou lacunes recensées peuvent avoir une incidence fortement négative sur les résultats de l'entité, du domaine, de l'activité ou du processus audité ; insatisfaisantes (I) : les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle évalués requièrent des améliorations majeures. Les faiblesses ou lacunes recensées pourraient gravement nuire aux résultats de l'entité, du domaine, de l'activité ou du processus audité.

## Annexe II

### Indicateurs clés de performance pour le Bureau de l'audit interne et des investigations (2022)

| <i>No</i> | <i>Indicateur clé de performance</i>  | <i>Cible (2022)</i> | <i>Réalisation (2022)</i> |
|-----------|---|---------------------|---------------------------|
| 1.        | Exécution d'un plan de travail fondé sur les risques <sup>a</sup>   | 90 %                | 72 %                      |
| 2.        | Respect de la décision 2012/13 du Conseil d'administration relative à la divulgation  | 100 %               | 100 %                     |
| 3.        | Missions dont les clients se sont déclarés « généralement satisfaits » <sup>b</sup>   | 100 %               | 100 %                     |
| 4.        | Conformité générale aux normes de l'Institut des auditeurs internes, y compris en ce qui concerne les évaluations externes (une fois tous les cinq ans) | Oui                 | Oui                       |
| 5.        | Respect des indicateurs de ponctualité pour les rapports d'audit interne  | 90 %                | 44 % <sup>c</sup>         |
| 6.        | Respect des indicateurs de ponctualité pour les enquêtes  | 65 %                | 50 %                      |

<sup>a</sup> Les ajustements apportés au plan de travail sont communiqués à la Directrice générale et au Comité consultatif pour les questions d'audit.

<sup>b</sup> Les clients de l'audit étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que, dans l'ensemble, les audits individuels avaient apporté une valeur ajoutée et abouti à des mesures convenues et des résultats importants.

<sup>c</sup> Les perturbations dues à la pandémie de maladie à coronavirus, le déploiement du nouveau modèle pour les rapports d'audit et les modalités d'audit à distance ont entraîné des retards dans l'achèvement des rapports d'audit en 2022.