



Conseil économique et social

Distr. générale
8 août 2007
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2007

5-7 septembre 2007

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse aux principales constatations et aux problèmes récurrents dont il a été fait part lors de la vérification et auxquels il n'a pas été donné suite pendant plus de 18 mois**

Introduction

1. Le présent rapport est présenté en application de la décision 2006/18, par laquelle l'UNICEF était prié de donner suite aux principales constatations et aux problèmes récurrents recensés dans le rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes.
2. On trouvera ci-après un tour d'horizon des mesures prises par la direction en réponse au récapitulatif des principales constatations et des problèmes récurrents (voir la section IV du rapport sur la vérification interne des comptes en 2006) (E/ICEF/2007/AB/L.8).

Mesures prises concernant les principales constatations et les problèmes récurrents

3. La cause globale du retard avec lequel il a été donné suite aux constatations et aux recommandations issues de la vérification a été le manque de définition des responsabilités institutionnelles à cet égard, aggravé par une faible compréhension, aux niveaux des régions et du siège, de la répartition des rôles et des obligations en matière de gouvernance, de transparence, d'activités de contrôle et de communication de renseignements.
4. Dans une organisation très décentralisée, il importe de mieux définir la répartition des obligations et des responsabilités entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour garantir que les recommandations issues de la

* E/ICEF/2007/13.

** Le présent rapport a nécessité des consultations internes qui en ont retardé la publication.



vérification soient plus rapidement suivies d'effet.

5. L'UNICEF est au courant de ces déficiences et cherche à les éliminer, principalement lors de l'étude de la structure administrative et de l'établissement du budget biennal, mais aussi par d'autres moyens.

6. S'agissant des problèmes récurrents constatés lors de la vérification, le Fonds sait que malgré des améliorations, un nombre important de bureaux de pays ne se conforment pas à toutes les normes de gestion définies par l'UNICEF dans des domaines essentiels tels que les finances, la gestion des programmes, l'assistance en fournitures et la mise en œuvre des recommandations issues de vérifications antérieures. La direction du Fonds convient qu'il y a encore beaucoup à faire pour les aspects régulièrement signalés comme insatisfaisants. En vue d'améliorer son fonctionnement, l'UNICEF appuiera la centralisation et la communication de directives relatives aux moyens de contrôle financier et aux pratiques fondamentales de gestion des programmes, facilitera la diffusion des résultats des bureaux de pays en améliorant la surveillance exercée par les bureaux régionaux et le siège, et donnera plus d'importance au perfectionnement des compétences.

7. En résumé, le Fonds veillera à faire informer dans les meilleurs délais les fonctionnaires supérieurs prenant leurs fonctions à l'occasion de changements au siège ou dans les bureaux régionaux des constatations issues des audits récents.

Mesures prises pour donner effet aux conclusions d'audit auxquelles il n'a pas été donné suite pendant plus de 18 mois

8. Les réponses figurant aux paragraphes suivants renvoient expressément aux observations auxquelles, en juin 2007, il n'avait pas été donné suite pendant plus de 18 mois (voir l'annexe 2 du rapport sur les activités de vérification interne en 2006) (E/ICEF/2007/AB/L.8).

Rapport de synthèse sur les contrôles de la gestion des programmes (2002)

9. **Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes.** Un spécialiste du suivi et de l'évaluation ayant récemment été nommé et des ressources supplémentaires ayant été prévues à son budget pour permettre de bien évaluer la qualité du plan d'action du projet et des plans de travail annuels pour chaque pays, le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes compte pouvoir mieux donner suite aux recommandations et observations qui n'ont pas encore été suivies d'effet. Il s'occupera en priorité de documenter les mesures prises pour que les équipes de gestion des programmes de pays respectent des normes minimales. Il a également pris des mesures pour aligner la formation sur les nouvelles normes du Fonds et en rapportera la preuve au Bureau de la vérification interne des comptes.

10. **Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe.** Certaines des observations faites à ce bureau n'ont pas encore été suivies d'effet faute de moyens. D'autres recommandations ont bien été mises en œuvre, mais il n'en a pas suffisamment été fait état. Au cours des cinq dernières années, l'ensemble des fonctionnaires supérieurs de ce bureau a changé; certains postes ont eu deux titulaires (voire davantage) au cours de cette période. En date de juin 2007, ce bureau a donné suite à toutes les recommandations et attend que le Bureau de la vérification interne des comptes lui fasse savoir lesquelles sont classées, compte tenu des mesures qu'il lui a communiquées.

11. **Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre.** La réaction aux recommandations issues de la vérification a été retardée par les bouleversements dus au déménagement d'urgence du bureau régional et par un taux de rotation du personnel anormalement élevé pour plusieurs postes de haut niveau, mais des mesures urgentes sont prises actuellement pour donner suite aux conclusions de la vérification de 2002. La direction du bureau compte notamment consacrer suffisamment de temps du personnel aux mesures donnant effet aux conclusions des vérifications, et définit pour cela des lignes hiérarchiques claires.

12. Le **Bureau de l'évaluation** assure le suivi systématique des rapports d'évaluation et en évalue la qualité. Il assure le suivi des plans d'évaluation établis par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège. Le suivi effectif de l'utilisation des données d'évaluation dans la planification et la mise en œuvre des programmes déborde largement le cadre de l'évaluation, et le Bureau examine avec la Division des programmes comment améliorer la qualité des évaluations et garantir que les résultats en soient utilisés dans la planification. Le Bureau de l'évaluation étudie également avec le Bureau de la vérification interne des comptes les mesures à prendre pour que cette observation soit classée.

Vérification des procédures et des contrôles concernant les achats (2004)

13. Trois des observations auxquelles il n'a pas été donné suite ont trait aux directives concernant les achats, notamment la gestion au siège des contrats d'achat de biens de faible valeur. Suivant ces observations, la Division des achats a maintenant organisé une meilleure formation du personnel. L'étude des procédures d'achat au siège a été retardée mais elle est maintenant achevée, et les insuffisances administratives dues à un taux élevé de rotation du personnel, qui ont repoussé jusqu'à la fin de 2007 la mise au point définitive de nouvelles directives, ont été éliminées.

14. Il a été plus compliqué que prévu de suivre les suggestions que le Bureau de la vérification interne des comptes a adressées à la Division de la gestion financière et administrative, à la Division des approvisionnements et à la Division de l'informatique, tendant à ce que ces divisions se dotent de contrôles empêchant d'effectuer les achats dépassant les limites fixées. C'est la Division des approvisionnements qui dirige la définition de ces contrôles, un accord ayant été conclu entre les divisions concernant la mise en œuvre des recommandations.

15. La dernière observation à laquelle il n'a pas été donné suite dans ce domaine concerne le fait que les constats en double relatifs aux accords de services spéciaux sont établis à la main, ce qui peut entraîner des erreurs. Des mesures correctives ont été proposées et seront appliquées dès que les fonds seront disponibles dans le nouvel exercice biennal.

Vérification de la gestion de l'information interne sur les résultats obtenus dans les divisions du siège(2005)

16. Un certain nombre d'observations relatives à la qualité de la gestion, à la responsabilisation et aux rapports ont été adressées au Bureau du Directeur général. Au terme de discussions entre ce dernier et le Bureau de la vérification interne des comptes, il a été décidé, à la fin de 2006, que c'était lors de l'étude de la structure administrative qu'il faudrait s'en occuper.

17. Le rapport issu de l'étude de la structure administrative a confirmé un manque de cohérence entre le siège et les bureaux extérieurs. On y a recommandé d'améliorer la cohérence entre les régions et de créer, au sein du Bureau du Directeur général, un groupe spécialisé d'appui aux bureaux extérieurs, qui serait le premier interlocuteur pour les bureaux régionaux et assurerait la coordination et le contrôle nécessaires. Ce groupe prêterait également son concours au Directeur général pour l'évaluation des résultats des directeurs régionaux.

18. Il a également été recommandé au Fonds, dans l'étude de la structure administrative, qu'une fois mises en place des structures de gestion améliorées, de redéfinir, de communiquer et de mettre en œuvre de nouvelles filières de responsabilité à l'échelle mondiale. Les documents actuels relatifs aux responsabilités seront revus et mis à jour de manière à rendre compte des incidences détaillées du changement d'orientation stratégique envisagé.

19. La version définitive de ces nouvelles filières de responsabilité, qui sera élaborée sur la base des recommandations découlant de l'étude de la structure administrative, s'inscrira dans la suite donnée par la direction à cette étude.

20. Une autre recommandation à laquelle il n'a pas été donné suite dans ce domaine portait sur le manque de cohérence des politiques, des directives et de la terminologie concernant les résultats obtenus. Il s'agit d'un domaine où le Fonds collabore très étroitement avec ses partenaires du système des Nations Unies, au niveau mondial et dans les pays. La programmation se déroule de manière de plus en plus harmonisée entre les organismes. L'UNICEF devait donc veiller à ce que ses propres orientations n'anticipent pas sur les décisions à prendre par les organismes du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement.

21. Mais il n'en reste pas moins un travail plus général à accomplir pour que l'ensemble de la réglementation et des documents d'appui concernant l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs de résultats soit véritablement cohérent. C'est ce qu'on s'efforce de faire, avec un ensemble de documents qui sera prêt à la fin de 2007 et traduira pleinement les résultats des travaux du groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur les politiques de programmation en matière de gestion axée sur les résultats.

22. En attendant, le matériel de formation a été limité, pour le siège, à l'établissement de priorités, de résultats, d'objectifs de réalisations attendues et d'indicateurs. Pour la mise au point de matériel de formation à l'intention des divisions du siège, il fallait attendre l'achèvement de l'examen des procédures mené à l'échelle du système. De plus, les directives de planification pour l'exercice biennal 2008-2009 ont été considérablement simplifiées et l'examen des budgets a aussi fait l'objet d'importantes modifications. Dans l'immédiat, on a adopté une approche pragmatique, donnant des directives à chacune des divisions et à chaque bureau régional. Compte tenu de ces changements, il n'était pas utile d'introduire de nouveaux documents de formation. Le matériel de formation sera élaboré au fur et à mesure pour les exercices biennaux futurs et modifié compte tenu des expériences en cours.

Observations faites à des bureaux de pays auxquelles il n'a pas été donné suite

23. Au **Sénégal**, l'audit a signalé le retard intervenu dans l'élaboration d'un plan de formation complet du bureau. On cherche à y remédier en augmentant les effectifs. D'autres observations portaient sur les déficiences des procédures relatives à l'assistance en espèces, aussi bien pour les demandes d'assistance que pour le règlement. Le bureau a indiqué qu'il préfère attendre l'introduction de l'approche harmonisée des transferts monétaires plutôt que d'adopter des procédures intérimaires – consistant principalement en des formulaires de demande et d'établissement de rapport – qu'il faudrait ensuite modifier, ce qui exigerait une formation supplémentaire pour les partenaires. Les prévisions initiales concernant le lancement intégral de l'approche harmonisée se sont révélées trop optimistes, étant donné que les organismes des Nations Unies ont eu à traiter séparément avec divers ministères et qu'il y a eu des retards dans les études sur lesquelles le nouveau système sera fondé.

24. Au **Yémen**, plusieurs des observations et recommandations auxquelles il n'a pas été donné suite avaient trait à l'approvisionnement. Le nouveau représentant, qui a pris ses fonctions en novembre 2006, s'occupe actuellement d'y donner suite.
