



Conseil économique et social

Distr. limitée
18 juillet 2011
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2011

12-15 septembre 2011

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel du Bureau de l'audit interne pour 2010

Résumé

Soumis en application des décisions 2006/18, 2007/17 et 2008/23 du Conseil d'administration, le présent rapport contient les réponses de l'UNICEF au rapport annuel du Bureau de l'audit interne pour 2010 (E/ICEF/2011/AB/L.9).

L'Annexe 1 inclut des informations sur l'état d'avancement de l'application des recommandations de l'audit interne unique, laissées sans suite pendant 18 mois ou plus.

* E/ICEF/2011/13.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations de l'audit du bureau de pays	3
II. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations formulées à l'issue des audits du siège, audits thématiques et audits de systèmes.....	11
III. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes	15
IV. Mesures adoptées pour donner suite aux observations formulées dans le rapport annuel du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit	15
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations laissées sans suite pendant 18 mois ou plus à la date du 31 décembre 2010	17

I. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations de l'audit du bureau de pays

1. L'administration apprécie l'attention continue portée à la gouvernance, la gestion des programmes et l'appui aux opérations aux audits des bureaux de pays. L'UNICEF prend acte des constatations que le Bureau de la vérification interne des comptes lui a communiquées et s'engage à faire mieux dans les domaines cités.

2. L'UNICEF a entrepris une série de mesures pour traiter les problèmes évoqués par le Bureau de la vérification interne des comptes en 2010 et dans les récents audits des bureaux de pays. L'administration s'efforce notamment d'éliminer les lacunes à l'origine de mentions « insuffisant » ou « partiellement insuffisant »¹ et observe non sans inquiétude que dans l'ensemble, le pourcentage des bureaux ayant obtenu la mention « satisfaisant » a baissé de 41 % en 2009 à 30 % en 2010.

3. L'administration continue de remédier aux risques recensés dans les audits des bureaux de pays en faisant preuve de diligence². À la fin du mois de juin 2011, environ 96 % des recommandations communiquées aux bureaux de pays en 2009 ont été traitées. Parmi les audits réalisés en 2010, les bureaux de pays ont déjà mis en œuvre des actions visant à satisfaire 63 % des recommandations d'audit.

4. Le Bureau de la vérification interne des comptes fait état de deux causes directes pour 80 % des observations des bureaux de pays audités en 2010 : a) suivi inadéquat du fonctionnement actuel des contrôles établis ou b) lacunes en matière de planification ou d'analyse. Depuis 2010, l'UNICEF a adopté des mesures à l'échelle du système en vue d'améliorer les capacités, la planification et l'analyse des activités de suivi et vise à adopter de nouveaux changements au niveau mondial dès le 1^{er} janvier 2012 :

a) **Renforcer le suivi des contrôles.** Grâce à l'outil « Gestion des risques de l'organisation » élaboré récemment, et à ses applications dans tous les bureaux, les responsables seront mieux à même d'identifier et de gérer les risques en matière de responsabilité et de superviser le fonctionnement des contrôles internes dans les bureaux de pays. Le nouveau progiciel de gestion intégré (PGI) de l'UNICEF, appelé VISION (système virtuel intégré d'information), ainsi que l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) viendront soutenir ces efforts. VISION, qui est parfaitement conforme aux normes IPSAS, permettra aussi aux bureaux de pays et au siège de mieux contrôler les pratiques en matière de responsabilisation.

b) **Renforcer les activités de planification et d'analyse.** L'application de la politique de gestion des risques à l'échelle de l'organisation et l'adoption de la forme révisée de la structure du programme, dans tous les bureaux de pays dès le début de l'année 2011, renforcent la capacité en matière de planification et d'analyse. La formation portant sur les modalités d'établissement et de planification

¹ En 2010, le Bureau de la vérification interne des comptes a octroyé à 20 bureaux de terrain et à deux bureaux la mention « insuffisant » : le bureau de pays de la Guinée et le bureau de la zone de Peshawar au Pakistan. Bien que l'évolution soit positive par rapport à 2009, où 5 des 26 bureaux de pays audités avaient obtenu une mention « insuffisant », la situation reste inacceptable. Merci de vous reporter au paragraphe 28.

² Toutes les recommandations formulées aux bureaux de pays datant de plus de 18 mois à la date du 31 décembre 2010 sont closes.

des programmes a fait l'objet d'une révision en 2010³. Les préparatifs du lancement de VISION et l'adoption des normes IPSAS le 1^{er} janvier 2012 continuent de renforcer les compétences de l'encadrement, des systèmes et du personnel eu égard à la gestion des finances et de l'approvisionnement dans tous les bureaux de pays.

Gouvernance

5. En 2010, Le Bureau de la vérification interne des comptes a audité 20 bureaux de terrain et il a identifié cent risques moyens pour la gouvernance⁴ et observé six risques élevés dans quatre bureaux⁵. Les risques les plus fréquents incluaient, au-delà des résultats prévus irréalistes et des indicateurs inadaptés, des lacunes dans les domaines suivants : a) les structures d'administration; b) le fonctionnement des comités de contrôle; c) le recrutement du personnel et d) les compétences. Le Bureau de la vérification interne des comptes note que les causes directes de ces carences reposaient sur une mauvaise planification et un suivi inadéquat des dirigeants.

6. L'UNICEF assure actuellement la mise à niveau du cadre réglementaire régissant les principes et les directives en même temps que l'élaboration du système VISION et la transition vers les normes IPSAS. En appliquant les principes d'analyse de la politique de gestion des risques de l'organisation et en adoptant des procédures tenant compte des risques, les nouvelles directives permettront de préciser les responsabilités et incluront des instructions innovantes sur le fonctionnement des comités de contrôle des marchés. La révision du Manuel des politiques et procédures de programmation, prévue pour le troisième trimestre de l'exercice 2011, permettra de mieux définir les directives relatives au fonctionnement efficace et adéquat des équipes de gestion des programmes de pays.

7. L'UNICEF s'engage à renforcer les compétences des fonctionnaires à tous les niveaux. Par conséquent, le programme d'apprentissage global aborde les compétences en matière de planification, d'encadrement et de gestion, ainsi que les performances individuelles :

a) En septembre 2010, les modalités d'établissement et de planification des programmes ont fait l'objet d'une révision afin de promouvoir l'approche fondée sur les sexes et les capacités de programmation de l'UNICEF dans tous les contextes, notamment dans les pays à revenu intermédiaire. À ce jour, 150 fonctionnaires ont participé à cette formation, et 300 autres devraient la suivre avant la fin de l'année;

b) En mars 2011, un programme de formation en ligne interinstitutions des Nations Unies a été lancé; à ce jour, 200 fonctionnaires de l'UNICEF ont participé à cette formation;

c) Depuis 2010, 155 fonctionnaires de toutes les régions ont suivi le Programme des compétences en matière de supervision et 102 fonctionnaires ont réussi l'Initiative de formation et de perfectionnement, tandis que 34 fonctionnaires

³ Près de 450 fonctionnaires ont participé à la formation organisée sur huit jours avant la fin de l'année 2011.

⁴ Sur les 20 bureaux audités, 1 présentait 1 ou 2 risques, 11 présentaient 3 à 5 risques et 4 présentaient plus de 5 risques.

⁵ Deux bureaux ont obtenu la mention « insuffisant » pour l'ensemble de leurs résultats, présentant 4 des 6 risques élevés. Voir note 1 en bas de page.

de rang supérieur ont participé au Programme de perfectionnement des hauts responsables;

d) Depuis mars 2011, 1 200 fonctionnaires ont suivi une formation sur les compétences en matière de gestion du comportement professionnel et 1 811 fonctionnaires ont été accrédités au terme d'un entretien d'appréciation des compétences, afin de renforcer la sélection des membres du personnel.

8. Pour améliorer la qualité de la planification des résultats et de l'établissement des rapports sur les performances, l'UNICEF a révisé la structure du programme dans tous les bureaux de pays au début de l'année 2011. Cette nouvelle structure permet de rationaliser sensiblement les activités de planification et d'établissement des rapports, en mettant en exergue les résultats les plus significatifs à atteindre par le biais des programmes de coopération de l'UNICEF. La matrice de résultats simplifiée est, en tous points, conforme à l'évolution récente de l'harmonisation du système des Nations Unies. Les tableaux de bord des résultats sous VISION offriront un accès aisé et transparent aux programmes prévus, ainsi qu'aux rapports sur les performances, les indicateurs et les résultats de la gestion de tous les programmes de pays⁶. Cette fonctionnalité vise à renforcer sensiblement la capacité d'un bureau régional à superviser la capacité des bureaux de pays à s'acquitter de leurs responsabilités eu égard aux indicateurs et aux résultats prévus dans le cadre des programmes de pays.

9. Depuis 2010, l'UNICEF a enregistré des progrès considérables à travers l'adoption de techniques de gestion des risques de l'organisation au sein de tous les bureaux de l'UNICEF :

a) Environ 5 000 fonctionnaires ont suivi une formation dans le cadre d'ateliers ou de cours en ligne;

b) Près de 124 bureaux de pays, l'ensemble des 7 bureaux régionaux et 13 des 16 divisions/bureaux du siège ont réalisé un exercice d'autoévaluation des risques et des contrôles afin de définir clairement les principaux risques qui pèsent sur les résultats des activités et les programmes et d'élaborer des plans d'action afin de traiter les risques prioritaires;

c) Plusieurs bureaux, notamment aux Philippines, au Timor-Leste et au Viet Nam, ont mis à jour leur profil de risque après avoir pris des mesures visant à contrôler les risques qu'ils avaient identifiés⁷.

10. L'UNICEF poursuit ses efforts afin d'améliorer le recrutement du personnel. Les nouvelles procédures en matière de recrutement et de dotation en effectifs - Urgence, adoptées en décembre 2010 et le renforcement des capacités de la Division des ressources humaines ont été couronnés de succès⁸. Afin de consolider les pratiques de l'organisation visant à traiter les urgences les plus

⁶ Ces tableaux de bord des résultats seront opérationnels dans tous les bureaux de l'UNICEF à partir du 1^{er} janvier 2012.

⁷ Au terme d'une année d'utilisation, la politique de gestion des risques de l'organisation est encore nouvelle. Toutefois, dans un rapport de bureau de pays de 2010, le Bureau de la vérification interne des comptes a noté l'impact positif de la politique de gestion des risques de l'organisation dans le cadre de l'identification et de la gestion des risques.

⁸ Les résultats de l'UNICEF concernant la dotation des effectifs – Urgences, en temps voulu ont dépassé les principaux indicateurs de performance de 10 % sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010.

graves, la Directrice générale a créé la Procédure d'activation d'urgence commune de l'UNICEF (UNICEF Corporate Emergency Activation Procedure) qui précise les responsabilités dans les situations d'urgence à tous les niveaux. Cette procédure inclut le déploiement d'une équipe d'intervention d'urgence afin de soutenir les dispositifs au niveau national. À ce jour, trois équipes ont été formées. Ces équipes pluridisciplinaires, comportant des spécialistes de la gestion en situation de crise et de la logistique, sont prêtes à être déployées depuis leurs lieux d'affectation actuels.

11. En 2010, la Division des politiques et pratiques a rédigé une note d'orientation pour l'élaboration et la révision des résultats des programmes et des stratégies dans les pays à revenu intermédiaire. Cette Division examine actuellement la note d'orientation et travaille à la création d'une page intranet aux fins de l'élaboration et de l'utilisation des plans de gestion annuels des bureaux de pays. Ces efforts visent à renforcer les activités de l'UNICEF dans les pays à revenu intermédiaire.

12. Les tableaux de bord des résultats (au niveau national, régional et international) qui seront délivrés lors du lancement du système VISION incluent des informations détaillées sur le statut du recrutement de chaque poste vacant, qu'il revête un caractère ordinaire ou urgent. Ces données permettront aux dirigeants d'être mieux informés du processus de recrutement et d'améliorer leur capacité à identifier rapidement tout blocage au niveau du processus de recrutement et à intervenir sans délai.

Gestion des programmes

13. En 2010, le Bureau de la vérification interne des comptes a comptabilisé 122 risques moyens dans le cadre de la gestion des programmes⁹ et décelé 16 risques élevés dans 12 bureaux¹⁰. Les risques les plus fréquents (68 %) concernaient la planification, le financement, la mise en œuvre et le contrôle des programmes. Des risques ont également été relevés en ce qui concerne l'évaluation des résultats des programmes, la connaissance de la situation des enfants dans le pays et la gestion de la fonction de sensibilisation. Le Bureau de la vérification interne des comptes a établi que les causes premières de la plupart de ces risques résidaient dans des lacunes selon les domaines suivants : a) la planification et l'analyse et b) la possibilité pour les responsables d'être au fait de la façon dont les contrôles fonctionnaient effectivement dans leurs bureaux.

14. La nouvelle structure du programme a été adoptée dans tous les bureaux au début de l'année 2011¹¹. Les éléments essentiels de cette nouvelle structure incluent une définition claire des résultats à atteindre et l'établissement de rapports périodiques portant sur l'avancement des réalisations au regard des résultats attendus.¹² Le lancement de VISION offrira une fonctionnalité très pertinente dans le cadre du système de gestion des résultats de l'UNICEF.

⁹ Sur les 20 bureaux audités, 1 présentait 1 à 2 risques, 6 présentaient 3 à 5 risques et 13 présentaient plus de 5 risques.

¹⁰ Quatre des 16 risques élevés ont été observés dans deux bureaux qui ont obtenu la mention « insuffisant » pour l'ensemble de leurs résultats. Voir note 1 en bas de page.

¹¹ Les représentants adjoints de tous les bureaux de pays ont été formés à la nouvelle structure de programme au cours du deuxième semestre 2010.

¹² Les premiers rapports de résultats seront générés vers la fin de l'année 2011.

15. VISION renforcera la capacité des dirigeants à assumer leurs responsabilités eu égard à la mise en œuvre efficace du programme en fournissant des informations en temps réel sur les éléments suivants :

- a) Les principaux indicateurs de résultats, notamment l'état de l'utilisation des financements des programmes pour chaque plan de travail axé sur les résultats;
- b) La valeur et le vieillissement de toutes les fournitures destinées aux programmes détenues par l'UNICEF avant d'être délivrées à ses partenaires;
- c) Le solde de toutes les subventions octroyées par les donateurs¹³.

16. L'UNICEF reçoit des financements tout au long de l'année et les montants disponibles ne sont pas complètement prévisibles; il existe toujours un risque d'enregistrer une insuffisance des ressources destinées aux activités de programmes dans certains pays. Pour faciliter la planification des programmes dans un cadre de financement aussi incertain, VISION intégrera une nouvelle approche permettant de définir les montants annuels nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Associée aux fenêtres de suivi du système de gestion des résultats VISION, cette nouvelle fonctionnalité aidera les responsables à définir de manière plus précise les niveaux de planification annuels et à repérer les écarts entre les résultats planifiés et ceux susceptibles d'être atteints sur la base des financements disponibles.

17. Une connaissance approfondie de la situation des enfants et des femmes constitue une marque de l'approche des programmes de l'UNICEF; la Directrice générale a mis en exergue l'importance capitale que revêt cette condition pour l'évolution positive du principe d'égalité entre les sexes. La nouvelle formulation des directives en matière d'analyse des situations sera diffusée au cours du troisième trimestre 2011, afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données dans différents cadres de programmation, notamment dans les pays à revenu intermédiaire et les situations d'urgence. Le programme d'apprentissage des modalités d'établissement et de planification des programmes met en exergue l'évolution et l'utilisation de l'analyse des situations et inclut des sessions sur l'évaluation de la gestion d'éventuels programmes de partenaires¹⁴.

18. L'efficacité des directives révisées concernant les accords de partenariat et de coopération a été évaluée en 2010; les résultats ont conduit l'UNICEF à organiser en mai 2011 des sessions en ligne avec les bureaux de pays, afin de renforcer l'application de certaines procédures, notamment l'évaluation des partenaires. Une évaluation de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) sera réalisée au cours du deuxième semestre 2011¹⁵.

19. Un ensemble d'outils de sensibilisation visant à fournir une orientation pratique et des outils destinés aux bureaux de pays et aux comités nationaux ont été élaborés en 2010. Des formations visant à faciliter la gestion de projets de

¹³ Une fonctionnalité d'alerte mettra en exergue les problèmes de performance clefs requérant une attention immédiate, notamment les soldes liés aux subventions sur le point d'arriver à échéance.

¹⁴ Cela fait suite aux révisions des directives de l'UNICEF sur les Accords de partenariat et de coopération, publiées en décembre 2009.

¹⁵ Ces directives incluent des listes de vérification aux fins de l'évaluation de la capacité programmatique d'organisations non gouvernementales, tandis que les directives relatives à l'adoption de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) comportent des instructions en matière d'évaluation des capacités de gestion financière des partenaires.

sensibilisation ont été organisées avec les comités nationaux et les bureaux de pays en 2011. Des éléments essentiels de la gestion des projets de sensibilisation ont été intégrés dans le programme d'apprentissage des modalités d'établissement et de planification des programmes et les formations de politique sociale; ils feront également partie du nouveau *Manuel des politiques et procédures de programmation*.

Appui aux opérations

20. En 2010, Le Bureau de la vérification interne des comptes a fait état de 82 risques moyens pour l'appui aux opérations¹⁶ et observé 17 risques élevés, dans 10 bureaux¹⁷. Les risques les plus fréquents (74 %) concernaient la gestion financière (traitement des transactions financières et application des contrôles financiers), l'approvisionnement, ainsi que la gestion des stocks et des avoirs et l'accès aux systèmes informatiques de l'UNICEF. Le Bureau de la vérification interne des comptes a indiqué que les causes directes pour la plupart de ces risques étaient a) les limites au niveau des ressources et des effectifs, b) l'erreur humaine et c) la faible possibilité pour les responsables d'être au fait de la façon dont les contrôles fonctionnent effectivement dans leurs bureaux.

21. Les efforts déployés par l'administration depuis 2010, notamment la mise à jour du cadre réglementaire, l'élaboration de la politique de gestion des risques de l'organisation, la conception de VISION et les activités en faveur de l'adoption des normes IPSAS, favoriseront l'amélioration des contrôles financiers dans les bureaux de pays¹⁸.

22. Les activités de préparation aux normes IPSAS incluent le renforcement de la gestion des stocks dans le cadre des programmes dans les pays où l'UNICEF dirige des entrepôts et contrôle les stocks ou les gère pour le compte d'autorités gouvernementales¹⁹. À la fin 2010, les bureaux de terrain étaient tenus de réaliser un inventaire, de mettre à jour leurs archives et d'établir un rapport sur les stocks destiné à la Division de la gestion financière et administrative. Des conférences en ligne et d'autres activités d'orientation et de soutien ont depuis lors été organisées pour tous les bureaux de pays afin d'optimiser la gestion des stocks. Les bureaux de pays étaient tenus d'établir un rapport sur les marchandises détenues dans le cadre des programmes à la date du 31 mai 2011 et réalisent actuellement des inventaires des stocks²⁰. Tous les bureaux réaliseront un inventaire formel dans le cadre de la transition vers le système IPSAS le 1^{er} janvier 2012.

¹⁶ Sur les 20 bureaux audités, 2 présentaient 1 ou 2 risques, 12 présentaient de 3 à 5 risques et 5 présentaient plus de 5 risques.

¹⁷ Six des 17 risques élevés ont été décelés dans deux bureaux qui ont obtenu la mention « insuffisant » pour l'ensemble de leurs résultats. Voir note 1 en bas de page.

¹⁸ Les fonctionnalités de gestion des flux et d'automatisation de VISION réduiront les risques d'erreur et consolideront le régime de contrôle financier dans tous les bureaux de pays lors du traitement et de l'enregistrement des paiements. L'adoption des normes IPSAS supprimera le recours aux obligations budgétaires. Le renforcement des compétences en matière de gestion des risques améliore la capacité du personnel à identifier les pratiques dangereuses et à conférer un niveau de contrôle adéquat pour les procédures et les pratiques. Ces activités seront guidées par le nouveau cadre réglementaire, dont la publication est prévue pour la fin de l'année 2011.

¹⁹ La Division des approvisionnements continue d'assurer la formation du personnel sur le terrain concernant l'entreposage et la logistique par le biais d'un stage portant sur les transports et la logistique.

²⁰ Les 11 bureaux de pays présentant les inventaires les plus importants et les environnements les plus difficiles bénéficieront en plus de l'aide de fonctionnaires qualifiés de l'UNICEF ou

23. La Division des approvisionnements note que les observations d'audit de 2010 sur la fonctionnalité UniTrack dans un bureau de pays reposaient sur le fait que la version utilisée du logiciel était trop ancienne. Tous les bureaux de pays utilisent désormais la dernière version d'UniTrack. Pour garantir l'intégration de la gestion des approvisionnements dans VISION, les bureaux de pays qui assurent la gestion d'entrepôts et le contrôle des stocks dans le cadre des programmes abandonneront le système UniTrack au profit de VISION à la fin de l'année 2011. La fonctionnalité de gestion des approvisionnements de VISION facilitera la supervision des responsables des valeurs des stocks et des délais de stockage et elle favorisera le renouvellement adéquat des stocks.

24. L'UNICEF renforce la gestion des actifs et des stocks de bureau, par le biais d'une série d'actions :

a) Tous les bureaux étaient tenus en 2010 de suivre une formation informatique IPAS, incluant un module qui mettait en exergue l'importance de la gestion des actifs;

b) La Division de la gestion financière et administrative a organisé une formation en ligne pour le personnel sur le terrain en fin d'exercice, incluant un inventaire des bureaux;

c) Une nouvelle politique de gestion des actifs qui définit plus clairement les rôles, les responsabilités et la répartition des tâches sera diffusée avant le lancement du système VISION²¹. Les fonctionnaires de tous les bureaux de pays recevront une information exhaustive sur la gestion des actifs dans le cadre de la formation du système VISION, prévue au deuxième semestre 2011.

25. UNICEF s'emploie à renforcer les compétences du personnel en matière de passation de marchés. En 2011, la Division des approvisionnements a revu les sections du Manuel des achats de l'UNICEF sur les études de marché fournisseurs, les qualifications préalables des fournisseurs et les autorisations d'achat locales, et elle a proposé une orientation en ligne pour chacun de ces domaines. La Division des approvisionnements fournit un appui consultatif considérable pour les bureaux de pays; au cours des deux dernières années, elle a traité plus de 300 questions émanant des 20 bureaux audités en 2010²².

26. Les bureaux régionaux ont un rôle important dans la supervision et l'appui aux opérations, notamment l'administration financière et les achats. Cette fonction est définie dans le plan de gestion de chaque bureau régional. La gestion des risques de l'organisation a créé un cadre commun pour examiner et traiter les risques parmi les bureaux régionaux et de pays. Les auto-évaluations des risques et du contrôle et les plans d'action élaborés dans chaque bureau de pays ont participé au renforcement de la fonction de révision des programmes et des budgets des bureaux de pays et amélioré la qualité de l'aide fournie par les bureaux régionaux. Depuis 2010, les bureaux régionaux ont accru leur soutien opérationnel par le biais de visites dans le

d'entreprises sous contrat; d'autres pays effectuent les inventaires sur la base de la valeur de leurs stocks et de leur cadre opérationnel.

²¹ VISION inclut un module de gestion des actifs qui automatisera l'enregistrement des actifs au moment de l'achat et de la réception.

²² En 2010, la Division des approvisionnements a mené quatre ateliers ayant pour objet la passation de marchés, auxquels ont participé 112 fonctionnaires, incluant un atelier à Dakar organisé en français pour six bureaux de pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

pays, de téléconférences et de conférences sur l'intranet portant sur la gestion des opérations, ainsi que de formations destinées aux fonctionnaires chargés des opérations ou à d'autres membres du personnel²³.

27. Les résultats du Bureau de la vérification interne des comptes sur la sécurité informatique dans les bureaux de pays portaient sur le système PGI actuel de l'organisation, l'application du système de gestion des programmes (ProMS), qui sera remplacé bientôt par VISION. UNICEF met en place de nouvelles procédures en matière de sécurité visant à contrôler l'accès à VISION²⁴; ces contrôles permettront d'éliminer les risques de sécurité liés au système ProMS, fondés sur une administration locale des mots de passe et une granularité plus limitée de l'attribution des privilèges d'utilisateur.

Mesures visant à renforcer les contrôles dans les bureaux de pays ayant obtenu la mention « insuffisant » en 2010

28. Deux pays audités en 2010, le Bureau de pays de la Guinée et le Bureau de la zone de Peshawar au Pakistan, se sont vu attribuer une mention « insuffisant » pour l'ensemble de leurs résultats. Plus d'un tiers des risques élevés retenus (14 sur 39) ont été relevés dans ces deux bureaux. Depuis, le Bureau de la vérification interne des comptes a informé l'administration que 12 des 23 recommandations d'audit formulées dans le rapport d'audit sur le Bureau de la Guinée sont désormais closes. Un deuxième rapport de mise en œuvre est actuellement à l'étude. Depuis la publication du rapport d'audit du Bureau de Peshawar en janvier 2011, le Bureau de la vérification interne des comptes a informé l'administration que 4 des 14 recommandations d'audit sont désormais closes; un deuxième rapport de mise en œuvre a été rédigé et est actuellement à l'étude.

29. Le Bureau régional d'Afrique de l'Ouest et du Centre a aidé le Bureau de Guinée en élaborant un plan d'action visant à répondre aux recommandations de l'audit. Au cours de la période 2010-2011, plusieurs missions ont permis de mieux cibler et de clarifier les objectifs du programme de pays et d'optimiser les opérations des bureaux locaux et nationaux, en renforçant leur capacité, notamment en opérant des changements au niveau du personnel et en créant des postes liés à la gestion des approvisionnements, au recrutement des fonctionnaires et à la gestion des travaux de construction.

30. Le Bureau régional d'Asie du Sud, grâce aux conseils du Bureau de la vérification interne des comptes, a aidé le Bureau de pays du Pakistan à Islamabad à donner suite aux recommandations du rapport d'audit sur le Bureau de la zone de Peshawar. Parmi les mesures adoptées, citons les changements affectant les effectifs afin de permettre l'élargissement sensible des activités du programme; le renforcement des activités de planification, de supervision et d'évaluation du programme, par le biais de formations et de missions de contrôle fréquentes depuis Islamabad; la précision des rôles et des responsabilités de chacun; un contrôle accru

²³ Dans certaines régions, l'équipe de gestion régionale comprend des comités pour les opérations, soutenant le suivi entre pairs et l'échange de bonnes pratiques; dans d'autres régions, les réunions de l'équipe de gestion régionale incluent des sessions sur les résultats d'audits communs et la gestion des opérations.

²⁴ La gestion de l'identification des utilisateurs et des mots de passe sera centralisée et l'accès à des composants spécifiques de VISION sera compartimenté, sur la base des rôles des utilisateurs.

de l'accès au système ProMS; le renforcement des capacités du personnel dans la gestion des risques de l'organisation et la définition de scénarios visant à contrer tout risque en vue d'améliorer les résultats dans les situations à risque élevé. À Peshawar, les modalités de collaboration avec les partenaires ont fait l'objet d'une révision; une filiale locale d'un cabinet comptable international a été engagée afin de vérifier l'état d'avancement des activités de construction d'une école. Les mesures de renforcement des contrôles au sein du Bureau de la zone de Peshawar ont généré des améliorations en matière d'administration dans d'autres bureaux de zone ainsi que dans le bureau de pays à Islamabad. L'UNICEF au Pakistan a créé des postes nationaux pour cinq spécialistes de l'assurance qualité, chargés d'étayer les processus et d'assurer l'application de contrôles adéquats. Un spécialiste de l'assurance qualité a été affecté au Bureau de Peshawar pendant six semaines.

31. La direction de l'UNICEF se réjouit des nouvelles pratiques du Bureau de la vérification interne des comptes, adoptées à la fin de l'exercice 2010, dans le cadre de la mise en œuvre des missions de suivi auprès de bureaux sélectionnés, dont la gestion des programmes avait été jugée insuffisante lors d'audits récents. Le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé sa première mission de suivi en 2011 au Bureau de pays du Zimbabwe (qui avait obtenu la mention « insuffisant » en 2009) mais il n'a pas encore adressé son rapport à l'administration. Les missions de suivi devraient permettre de confirmer l'exécution de contrôles efficaces.

II. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations formulées à l'issue des audits du siège, audits thématiques et audits de systèmes

A. Audits réalisés au cours de la période 2007-2009

32. La mise en œuvre des recommandations à l'échelle globale a consolidé les pratiques et les contrôles en matière de gestion en vue d'améliorer l'exercice des responsabilités à travers l'organisation. Le rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes indique que 93 % de l'ensemble des recommandations formulées dans les rapports 2009 à l'issue des audits du siège et des systèmes ont été appliquées en 2010.

33. Le rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes fait état, à la date du 31 décembre 2010, d'une ou de plusieurs recommandations formulées au terme d'audits du siège et d'audits thématiques n'ayant trouvé aucun écho pendant plus de 18 mois. Au cours du premier semestre 2011, la direction de l'UNICEF a donné suite aux mesures envisagées au terme de cinq audits. Le Bureau de la vérification interne des comptes a informé la Directrice générale de la clôture de toutes les recommandations formulées dans le cadre des audits ci-dessous :

- a) Gestion des contributions non thématiques au titre des autres ressources (rapport publié en 2007);
- b) Contrôles de sécurité de base du progiciel SAP (rapport publié en 2008);
- c) Activités de contrôle et d'appui aux opérations des bureaux de pays et de la gestion des opérations internes au Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes (rapport publié en 2008);

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

e) Procédures visant à promouvoir le respect de la déontologie et les valeurs de l'UNICEF dans les bureaux de pays (rapport publié en 2009).

34. Deux recommandations restent ouvertes dans le cadre d'un audit du siège réalisé avant juin 2009. L'état d'application des recommandations est présenté dans l'annexe 1.

B. Audits réalisés en 2010

35. Le Bureau de la vérification interne des comptes a réalisé quatre audits des fonctions au sein des sièges en 2010 et formulé des recommandations au titre de ces derniers. Le Bureau de la vérification interne des comptes a également publié un rapport d'évaluation des risques sur la mise en œuvre des normes IPSAS qui n'inclut pas de recommandations. Deux audits conjoints de la HACT ont été menés par les bureaux d'audit de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Les recommandations formulées au terme de ces audits ont été transmises par le PNUD aux coordonnateurs des Nations Unies et au Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies.

Gestion des contrats au sein de la Division de la communication

36. Le rapport d'audit sur la gestion des contrats au sein de la Division de la communication a été publié en février 2011. Cette Division a élaboré un plan d'action comportant 22 tâches visant à donner suite aux recommandations de l'audit²⁵. La Division a transmis ces mesures au Bureau de la vérification interne des comptes afin qu'il puisse les examiner et clôturer les recommandations, le cas échéant. Les mesures adoptées incluent l'établissement et l'utilisation de procédures opérationnelles permanentes et de mécanismes d'assurance-qualité pour la gestion des contrats. Elles sont assorties de directives relatives à la définition des fonctions, aux procédures de sélection et à l'évaluation des résultats des consultants. Cette Division a également réalisé une auto-évaluation et un exercice portant sur le contrôle des risques avant d'élaborer un profil de risque au niveau de la division couvrant la gestion des ressources financières et des ressources humaines. Afin de renforcer les contrôles internes, la Division a revu son tableau de délégation des pouvoirs, définissant les responsabilités spécifiques dans le cadre de l'engagement et du décaissement des fonds. Dans un souci d'amélioration de la gestion des contrats, la Division de la communication réexamine et rationalise sa liste de consultants et élabore une base de données pour le suivi des contrats. Les membres clefs du personnel suivront une formation sur les achats en 2011.

Sûreté et sécurité du personnel, des locaux et des actifs de l'UNICEF au sein des bureaux de terrain

37. Le rapport d'audit, publié en février 2011, fournit des informations sur les mesures adoptées par l'UNICEF pour renforcer la gestion de la sécurité. En juin 2011, la section de sécurité de l'intranet de l'UNICEF a fait l'objet d'une mise à

²⁵ À la fin du mois de juin 2011, 17 mesures ont été mises en œuvre.

jour afin de refléter les nouvelles politiques des Nations Unies eu égard à la sûreté et à la sécurité du personnel. Éléments mis à jour : a) les directives pour déterminer les risques acceptables; b) les normes minimales de sécurité opérationnelle révisées et c) les adaptations au nouveau système de gestion de la sécurité des Nations Unies, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011. L'UNICEF publiera un manuel à jour en matière de sécurité vers la fin de l'année 2011. Il précisera les rôles des bureaux régionaux et des sièges et renforcera la responsabilité à tous les niveaux en matière de suivi et d'établissement des rapports sur la gestion de la sécurité et les incidents afférents à ce domaine²⁶. Ce nouveau manuel déterminera clairement les responsabilités de l'UNICEF en matière d'appui à la sécurité, en reconnaissant que les plans et l'évaluation des risques dans le domaine de la sécurité seront réalisés par les équipes de pays des Nations Unies sous la direction du Département de la sûreté et de la sécurité.

Gouvernance de l'information et de la fonction TIC (technologie de l'information et des communications), planification stratégique et gestion des projets

38. Depuis la publication du rapport d'audit en mars 2011, la Division des solutions et des services informatiques a entrepris une série de mesures afin de donner suite aux recommandations qui sont actuellement examinées par le Bureau de la vérification interne des comptes. Ces mesures incluent la création d'un conseil des technologies de l'information et des communications (TIC) en 2011, appuyé par les unités de contrôle des TIC de Copenhague et de Genève, ainsi que les bureaux régionaux et de nombreux bureaux de pays parmi les plus importants. L'UNICEF a rédigé des directives et élaboré une méthodologie pour le suivi des dépenses dans le cadre des projets de TIC, qui sont utilisées pour la gestion des projets de TIC dans les sièges. Sur la base des recommandations formulées, l'UNICEF adoptera un cadre financier et identifiera les dépenses en immobilisation en matière de TIC, conformément aux directives IPSAS relatives aux éléments de vie utiles du matériel et à l'amortissement pour dépréciation. Au cours des deux prochaines années, l'UNICEF appliquera ces directives et cette méthodologie dans le cadre de toutes les activités de gestion et de supervision de l'ensemble des projets présentant des éléments importants de TIC. L'UNICEF effectuera aussi une analyse a posteriori de la mise en œuvre du système VISION.

Gestion de la fonction TIC de l'UNICEF à Genève

39. L'UNICEF a entrepris de nombreuses actions importantes pour donner suite aux recommandations d'audit. Le Bureau de la vérification interne des comptes relève que 11 des 18 recommandations étaient closes dès la fin du mois de juin 2011. Les mesures adoptées incluent la création d'un comité des TIC pour le bureau de Genève²⁷; l'amélioration des procédures d'acquisition des TIC et des plans de formation à jour sur les questions liées aux TIC, destinés aux membres du personnel

²⁶ Au début 2011, le Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF s'est engagé conjointement avec les bureaux régionaux et nationaux afin de garantir l'établissement de rapports en cas d'incident touchant à la sécurité et a observé une amélioration des délais de présentation de ces rapports.

²⁷ Ce comité fait partie de la structure de supervision des TIC à l'échelle de l'UNICEF, créée en 2011.

du bureau de Genève²⁸. Des progrès considérables ont été enregistrés au niveau de la documentation des procédures de sécurité des informations du Centre des données de Genève et des essais des plans antisinistres des TIC dans le cadre de la poursuite des activités au bureau de Genève. L'initiative globale de l'UNICEF en matière d'ajustement des ressources et d'alignement des compétences dans le domaine des TIC prévoit de revoir la dotation en effectifs dans le secteur des TIC, les profils et la répartition géographique, notamment dans la région de l'Europe centrale et orientale/de la Communauté d'États indépendants et les États baltes.

Évaluation des risques de la mise en œuvre des normes IPSAS

40. L'évaluation des risques concernant la mise en œuvre des normes IPSAS par l'UNICEF portait sur les plans et les activités réalisés avant le report de l'adoption des normes IPSAS au mois de janvier 2012. Les problèmes identifiés dans le rapport d'évaluation des risques, qui ne constitue pas un audit et n'inclut pas de recommandations, ont été traités dans la nouvelle charte du projet et le plan visant à parfaire la conformité aux normes IPSAS en 2012. Toutes les positions politiques prévues en matière de normes IPSAS ont été adoptées sur la base du plan révisé et approuvées en février 2010. Ces positions politiques sont à l'origine de procédures détaillées aux fins des processus de gestion en vue de garantir la conformité de la configuration du système VISION aux normes IPSAS. Le projet IPSAS est supervisé par le comité directeur mixte IPSAS/VISION, présidé par le Directeur exécutif adjoint à la gestion et assisté par le Contrôleur, qui est également le responsable du projet IPSAS.

Audits conjoints et coordonnés sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds au Malawi et au Viet Nam

41. Les deux audits sur la HACT ont été effectués conjointement par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. Les recommandations sont adressées aux coordonnateurs résidents du Malawi et du Viet Nam, ainsi qu'au Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies. L'UNICEF donne suite aux recommandations sur place dans le pays en tant que membre de chaque équipe de pays des Nations Unies. Au terme de l'audit au Malawi, l'équipe de pays des Nations Unies a élargi la composition du groupe de travail de la HACT, a ajouté des institutions spécialisées et recruté un coordonnateur à temps plein. Le groupe de travail de la HACT a conçu un plan d'activités annuel afin de mettre en œuvre les évaluations de partenaires, les audits portant sur les assurances et les vérifications ponctuelles et lorsque les évaluations le précisent, pour soutenir le renforcement des capacités en matière de gestion financière avec les partenaires. Au Viet Nam, un groupe de travail interinstitutions et d'appui aux programmes a vu le jour. Il est chargé de la gestion de la HACT, notamment des activités d'évaluation et d'assurance, de la rédaction des directives pour la gestion du projet et de l'alignement des taux communiqués aux partenaires par les agences des Nations Unies. Les bureaux de l'UNICEF dans les deux pays ont amélioré leurs pratiques en matière de gestion de la HACT, grâce à l'adoption de procédures et d'outils élaborés conjointement. Au niveau global, ces deux rapports d'audit ont fait l'objet d'une révision par le Comité consultatif de la HACT, au terme de laquelle une série de

²⁸ L'UNICEF met également en place des pratiques de gestion globales pour les services en matière de TIC.

projets de recommandations a été formulée. Ces derniers seront examinés de manière approfondie dans le cadre d'une évaluation globale de la HACT en 2011.

III. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes

42. L'UNICEF poursuit ses efforts afin de consolider l'engagement de l'organisation en faveur des pratiques déontologiques, de promouvoir les mécanismes de dénonciation des manquements et de protéger les membres du personnel de toute forme de harcèlement, notamment le harcèlement sexuel, ainsi que de toutes représailles en cas de dénonciation d'abus. L'UNICEF a publié un guide pour aider le personnel à mieux connaître ses droits et les voies de recours dont il dispose, ainsi que pour promouvoir davantage la prévention²⁹. Les canaux déjà établis sont utilisés afin de porter à la connaissance du Bureau de la vérification interne des comptes toute inquiétude ou allégation de violation d'un droit. Près de 450 plaintes ont été examinées par l'équipe d'enquête du Bureau de la vérification interne des comptes en 2010; 69 d'entre elles ont justifié l'ouverture d'une enquête.

a) Le Bureau de la vérification interne des comptes indique dans son rapport annuel que 21 rapports d'enquête ont été soumis à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines. À la fin du mois de juin 2011, les mesures prises se sont traduites par : a) sept licenciements; b) deux démissions; c) quatre cas incluant des blâmes, des sanctions, des rétrogradations, des suspensions ou des amendes; d) quatre cas classés sans suite sur la base des résultats de l'enquête; e) deux affaires dans l'attente de la réponse du fonctionnaire incriminé au courrier détaillant les charges qui lui sont reprochées; f) une affaire dans l'attente d'un nouveau rapport du Bureau de la vérification interne des comptes suite à l'apport de nouvelles preuves et g) une affaire dans le cadre de laquelle un fonctionnaire a été contraint de prendre un congé annuel sans solde en attendant la décision finale.

43. Depuis 2005, la Directrice générale publie un mémo annuel à l'intention du personnel faisant état des mesures disciplinaires prises par l'UNICEF au titre de toute violation d'un droit avérée par un membre du personnel. Le dernier mémo a été publié le 13 septembre 2010.

44. L'UNICEF poursuit ses efforts afin de comprendre l'origine de toute perte financière observée et d'y remédier. Cinq affaires appelant une investigation parmi celles dont les résultats ont été communiqués à la Division des ressources humaines en 2010 incluaient des pertes financières pour l'UNICEF. La valeur totale des pertes s'élevait à 16 432 dollars, mais l'UNICEF a récupéré 13 946 dollars (soit 85 %).

IV. Mesures adoptées pour donner suite aux observations formulées dans le rapport annuel du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit

45. La direction de l'UNICEF admet la contribution importante du Comité consultatif pour les questions d'audit aux fins de la supervision efficace et

²⁹ *Dealing with Harassment: A Complainant's Guide.*

indépendante de l'organisation. Ainsi que l'indique le rapport annuel 2010 du Comité consultatif pour les questions d'audit à la Directrice générale et au Conseil d'administration de l'UNICEF, les membres de ce Comité s'entretiennent régulièrement avec le Directeur exécutif adjoint à la gestion et d'autres hauts fonctionnaires et il a même rencontré cette année la Directrice générale.

46. Alors que le rapport annuel 2010 ne comporte pas de recommandations spécifiques, ce rapport présente une orientation précieuse fournie par le Bureau de la vérification interne des comptes et la direction de l'UNICEF au cours de cet exercice.

47. Le Comité consultatif pour les questions d'audit note dans son rapport annuel l'importance d'une gestion des risques de l'organisation efficace. En juin 2011, l'équipe de direction mondiale de l'UNICEF a examiné le premier rapport de la politique de gestion des risques de l'organisation, qui résumait les résultats des auto-évaluations en matière de risques et de contrôles réalisées par plus de 95 % des bureaux, aux sièges ou sur le terrain. Le secrétariat de la gestion des risques de l'organisation se situe au sein du Bureau de la gestion du changement, qui relève de la responsabilité du Directeur exécutif adjoint à la gestion.

48. Conformément à la volonté du Comité consultatif pour les questions d'audit, l'UNICEF transmettra au Comité, au cours de l'exercice de deux ans en cours, toutes les lettres d'observations qu'il reçoit de la part du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que le rapport d'état sur toutes les recommandations d'audit adressé à l'UNICEF au cours de ces deux années. À la fin du mois de juin 2011, le Bureau de la vérification interne des comptes a lancé une évaluation sur le niveau de préparation du système VISION en vue de confirmer sa date de lancement au 1^{er} janvier 2012.

49. Le Bureau de la vérification interne des comptes a informé la direction de l'UNICEF qu'un projet de manuel des investigations avait été développé fin 2010 et qu'il devrait être terminé avant la fin 2011.

Annexe 1

État d'avancement de l'application des recommandations laissées sans suite pendant 18 mois ou plus à la date du 31 décembre 2010

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

Recommandation	État d'application
<p>Au vu de la hausse spectaculaire relativement récente des dépenses au sein des services des achats, l'UNICEF doit revoir et préciser les plans, les cibles et les objectifs à court et à long terme pour les services des achats. Cette étude doit tenir compte de la façon dont ces objectifs peuvent être liés clairement aux objectifs clefs et à ceux du programme et ils doivent être diffusés par le biais de documents d'orientation clairs à tous les niveaux de l'UNICEF, en particulier à ceux qui sont directement impliqués dans les activités d'achat.</p> <p>L'UNICEF doit garantir que la révision planifiée de la Directive relative aux services d'achat sera accélérée afin a) de refléter clairement les précisions sur la politique stratégique et les stratégies de sortie, notamment tout lien avec le PSMT et les OMD, ainsi que les questions soulevées lors de l'évaluation de la fonction d'approvisionnement, la vérification de l'organisation et l'examen des processus de gestion; b) définir précisément les rôles et les responsabilités de la Division des approvisionnements, de la Division des programmes, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Comité de contrôle des services d'achat (<i>Procurement Services Review Committee</i>, PROSERVE); c) de supprimer toute redondance et de veiller à la mise à jour des dispositions; d) d'expliquer clairement les dispositions spécifiques relatives aux paiements en devise locale et aux dérogations en matière de règlement à l'avance; e) d'expliquer la façon dont les services des achats peuvent être utilisés dans le cadre des activités de programmation et de sensibilisation de l'UNICEF et f) tenir compte des questions soulevées par la Division des approvisionnements lors de la réunion de PROSERVE en septembre 2007.</p>	<p>À ce jour, 16 des 18 recommandations d'audit formulées au terme de l'audit sur la Gestion des services d'approvisionnement ont été clôturées par le Bureau de la vérification interne des comptes. Afin de donner suite aux deux recommandations encore ouvertes, l'UNICEF entend mettre à jour la Directive relative aux procédures et aux politiques des services d'achat (CF/EXD/2007-004) d'ici le premier trimestre 2012. La nouvelle directive inclura les améliorations suggérées dans les deux recommandations d'audit. Elle viendra compléter l'achèvement des révisions du cadre réglementaire de l'UNICEF (qui incluent le perfectionnement des aspects opérationnels des services des achats) et les activités de mise en œuvre des normes IPSAS.</p>