



Conseil économique et social

Distr. restreinte
16 avril 2013
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2013

18-21 juin 2013

Point 12 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations pour 2012

Résumé

Le présent report est soumis en application des décisions 2010/17, 2011/21 et 2012/13 du Conseil d'administration et présente la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations pour 2012 au Conseil d'administration (E/ICEF/2013/AB/L.2).

On trouvera dans l'annexe une mise à jour de l'application des recommandations des audits précédents laissées en suspens depuis 18 mois ou plus.

* E/ICEF/2013/10.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations des audits des bureaux de pays	3
III. Mesures et plans adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations des audits du siège, des audits des bureaux régionaux, des audits thématiques, des audits de système et des audits conjoints	9
IV. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes	14
V. Mesures adoptées pour donner suite aux observations formulées dans le rapport annuel de 2012 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit	15
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations des audits précédents laissées en suspens depuis 18 mois ou plus, au 31 décembre 2012	17

I. Introduction

1. Le présent rapport a été élaboré par l'administration de l'UNICEF en réponse au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations (OIAI) pour 2012. Le rapport décrit les mesures que l'administration a prises en réponse à chacune des grandes questions identifiées dans les audits et enquêtes menés par l'OIAI en 2012.

2. L'administration de l'UNICEF est déterminée à se doter d'une fonction efficace d'audit interne et d'enquêtes et à garantir la conformité des activités de l'OIAI avec sa Charte. L'administration de l'UNICEF note les modifications apportées aux postes de haut niveau de l'OIAI, et prend acte des dispositions transitoires visant à garantir l'exécution des activités d'audit et consultatives prévues.

3. L'administration apprécie la présentation par l'OIAI de rapports trimestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de son plan de travail annuel et sur le suivi de ses recommandations. La présentation de rapports trimestriels améliore la capacité de l'administration d'assurer le suivi systématique de l'application des recommandations issues des audits.

4. L'UNICEF salue la précieuse contribution du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF à l'analyse des plans de travail et rapports de l'OIAI et à la formulation des observations correspondantes, ainsi qu'à la fourniture des avis généraux.

5. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, tous les rapports d'audit interne doivent être divulgués à compter du 1^{er} octobre 2012. C'est ainsi que les cinq rapports d'audit publiés par l'OIAI du 1^{er} octobre au 31 décembre 2012 ont tous été portés à la connaissance du public sur le site Web de l'UNICEF. Entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2012, 24 rapports d'audit ont été divulgués à certains États Membres sur demande. L'administration de l'UNICEF prend note que l'OIAI a élaboré des directives opérationnelles permanentes et des directives internes régissant la divulgation de ses rapports d'audit, téléchargées sur les pages de l'OIAI du site Web de l'UNICEF.

6. L'administration note que, par souci de cohérence avec la liste des rapports d'audit interne publiés à partir du 1^{er} octobre 2012, le Rapport annuel de l'OIAI ne répertoriera plus comme « achevés » les rapports d'audit qui sont toujours à l'état de projet. À compter de 2012, seuls les rapports d'audit achevés sont inclus dans les rapports annuels. C'est ainsi que le présent rapport de 2012 reprend sept audits répertoriés comme achevés dans le rapport annuel de 2011, qui étaient alors à l'état de projet.

II. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations des audits des bureaux de pays

A. Aperçu

7. L'administration de l'UNICEF apprécie l'attention continue des audits des bureaux de pays portée à la gouvernance, à la gestion des programmes, ainsi qu'à l'appui administratif et opérationnel. L'UNICEF apprécie les conclusions communiquées par l'OIAI et est résolu à améliorer la performance dans tous les

secteurs audités. L'administration de l'UNICEF note que chaque rapport d'audit comporte un plan élaboré par le bureau audité et décidé avec l'OIAI, lequel plan précise l'action à entreprendre pour donner suite à chaque recommandation d'audit.

8. Le rapport annuel de l'OIAI décrit l'ensemble des 33 recommandations ayant un rang de priorité élevé communiquées dans les 15 audits des bureaux de pays durant 2012, notamment celles concernant deux bureaux de zone. Le rapport confirme également que 11 des recommandations ayant un rang de priorité élevé émises en 2012 avaient été classées au 31 décembre 2012. Il signale qu'une question relative à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) dans la gestion des programmes a abouti à la publication de recommandations ayant un rang de priorité élevé pour sept bureaux, semblant ainsi indiquer qu'il s'agit d'une question majeure appelant une action mondiale (Prière de se reporter au paragraphe 14 et suivants). Dans toutes les autres affaires, les recommandations ayant un rang de priorité élevé concernent des questions propres à chaque pays.

9. L'administration de l'UNICEF continue de faire face avec diligence aux risques recensés dans les audits des bureaux de pays. Au 31 décembre 2012, toutes les recommandations formulées en 2010 ou plus tôt avaient été classées, de même que 96 % des recommandations adressées aux bureaux locaux en 2011. Concernant les audits réalisés en 2012, les bureaux locaux ont déjà pris des mesures, qui ont abouti au classement de 55 % des recommandations d'audit au 31 décembre. L'administration est heureuse de signaler que 64 % des recommandations avaient été classées au 15 avril 2013.

10. Le Rapport annuel de l'OIAI répertorie trois recommandations d'audit laissées en suspens depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2012. L'administration de l'UNICEF note que les mesures de suivi ont depuis lors conduit au classement par l'OIAI de l'une de ces recommandations. Deux recommandations demeurent en suspens car : a) l'une requiert une coopération avec l'équipe de pays des Nations Unies; et b) l'autre nécessite une action de la part du gouvernement du pays d'accueil. Les efforts se poursuivent en vue d'accélérer le règlement de ces questions.

B. Gouvernance

11. En 2012, l'OIAI a audité 15 bureaux locaux et formulé 5 recommandations ayant un rang de priorité élevé et 27 recommandations ayant un rang de priorité moyen dans le domaine de la gouvernance. Les recommandations ayant un rang de priorité élevé ont concerné quatre domaines distincts : postes vacants, principaux bureaux, viabilité de la présence de l'UNICEF, et mise en œuvre d'« Unis dans l'action ». L'OIAI a confirmé que les recommandations concernant les postes vacants et les principaux bureaux ont depuis lors été classées.

12. Un examen a été mené à bien quant à la question de la viabilité de la présence de l'UNICEF dans un pays particulier du fait du coût extrêmement élevé d'y conduire des activités. Les mesures possibles à court et moyen terme de chasse aux coûts et réduction des coûts ont été recensées. Les autorités nationales ont été approchées afin qu'elles contribuent à appuyer l'utilisation de locaux payés par les pouvoirs publics dans le souci de réduire les frais de fonctionnement de l'UNICEF dans le pays en question.

13. Grâce à leur position de chef de file, les bureaux régionaux et de pays de l'UNICEF ont déployé des efforts concertés avec les autres agences des Nations Unies dans les bureaux de pays en réponse aux questions liées à « Unis dans l'action ». Un certain nombre de domaines ont enregistré de grandes avancées. Ces avancées sont notamment la participation active conjointe à l'élaboration de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et à l'examen des descriptifs de programme commun de pays. Dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), l'UNICEF a contribué à l'élaboration de projets de procédures opérationnelles permanentes (POP) pour faciliter la mise en œuvre d'« Unis dans l'action » dans les bureaux de pays. Les POP ont pour objectif de fournir aux équipes de pays des Nations Unies un ensemble intégré de directives claires, simples et cohérentes en matière de programmation, d'animation, d'activités commerciales, de financement et de communications pour les activités de développement au niveau des pays. Les projets de POP répondent précisément aux préoccupations soulignées par cet audit. L'application des POP, une fois approuvées par le GNUD, est prévue pour 2013 avec la possibilité pour le personnel hors siège de bénéficier d'une formation et de conseils.

C. Gestion des programmes

14. En 2012, l'OIAI a émis 18 recommandations ayant un rang de priorité élevé et 50 recommandations ayant un rang de priorité moyen dans le domaine de la gestion des programmes. Huit des recommandations ayant un rang de priorité élevé adressées à sept bureaux concernaient les activités de certification pour la HACT; et trois recommandations ont été émises en vue de donner plus de moyens aux processus de suivi pour le règlement des transferts de fonds. Deux recommandations ayant un rang de priorité élevé ont également été formulées dans chacun des domaines suivants : gestion des projets de construction; planification des fournitures pour les programmes et délégation de responsabilité en matière d'achat aux partenaires en l'absence d'évaluation des aptitudes à exercer ces fonctions; capacité insuffisante en matière de mise en œuvre et suivi des programmes; et collecte de fonds pour les programmes et information des donateurs. Une recommandation ayant un rang de priorité élevé, qui a déjà été appliquée, concernait les paiements directs versés aux membres du personnel des partenaires.

15. La HACT demeure un domaine de recommandations d'audit ayant un rang de priorité élevé pour de nombreux pays. Cette situation est imputable à des causes aussi diverses que le manque de coordination entre agences des Nations Unies dans tel ou tel pays, ou l'insuffisance des directives et des formations proposées au personnel hors siège. L'UNICEF a conduit une évaluation interinstitutions de la HACT, pour le compte du Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds interinstitutions, laquelle évaluation a permis de repérer de multiples questions et problèmes liés aux cadres de gouvernance, de mise en œuvre et de responsabilisation de la HACT au niveau mondial, régional et sur le terrain. Le Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds interinstitutions révisé le cadre, les procédures et les outils de la HACT sur la base de l'évaluation mondiale et des recommandations issues des audits conjoints des Nations Unies effectués par de multiples agences. Les directives, procédures et outils révisés de la HACT au sein de l'UNICEF seront communiqués aux bureaux locaux en 2013. Dans un mémorandum de 2012, les directeurs généraux adjoints de l'UNICEF pour les programmes et l'administration ont enjoint aux chefs des

bureaux régionaux et de pays de renforcer l'adoption générale de la HACT, notamment la mise en œuvre des plans d'audit et de certification, et ont réaffirmé les responsabilités liées aux mesures de la HACT.

16. En 2012, les pratiques de gestion des transferts de fonds ont été renforcées par l'introduction de contrôles supplémentaires via le nouveau système de Progiciel de gestion intégré (PGI). Il s'agissait notamment de vérifications concernant les remises de fonds directes en vue de l'obtention des autorisations requises pour le versement de la totalité des paiements aux partenaires ayant de vieilles créances, en vertu de la politique prévue. Un autre contrôle a consisté dans la mise à disposition d'informations supplémentaires dans le PGI de VISION (Système virtuel intégré d'information) en vue d'un suivi régulier des transferts de fonds directs aux partenaires. En 2012, une formation a également été dispensée au personnel des bureaux locaux et des bureaux régionaux, d'autres sessions étant prévues pour 2013.

17. Un Manuel des politiques et procédures de programmation entièrement mis à jour et disponible en ligne a été publié en 2012 pour améliorer les directives à l'intention du personnel en matière de programmation, gestion et application, notamment les examens annuels et à mi-parcours, et le suivi. Élaboré à partir du Manuel, un module de formation est à présent utilisé pour renforcer l'aptitude du personnel à concevoir, appliquer, suivre et évaluer les résultats de programmes. Ayant analysé les déficits de compétences et évalué la formation professionnelle, l'UNICEF met en œuvre des activités de formation du personnel et de renforcement des capacités en 2013.

18. Le Manuel des achats de l'UNICEF a été mis à jour en 2012 pour mettre en avant le lien entre processus de planification des approvisionnements et plans de travail des programmes. On s'est surtout attaché à ce que la planification des approvisionnements inclue une prévision annuelle institutionnelle pour les articles essentiels : vaccins, matériels de vaccination, équipements pour la chaîne du froid, moustiquaires et insecticides. À la lumière des recommandations de l'OIAI et des réactions des bureaux locaux, les chapitres du Manuel des achats sur le suivi de la mise en œuvre et la collaboration avec les partenaires en matière de travaux construction en vue de réaliser les objectifs de programmes seront examinés et étoffés. Outre qu'elle continuera de livrer des directives et stimulera l'échange des bonnes pratiques entre bureaux de pays, la Division des approvisionnements explorera d'autres possibilités pour optimiser la planification des approvisionnements, notamment renforcer le système VISION pour permettre une consolidation automatique des plans d'approvisionnement à partir de l'information entrée dans VISION à partir, entre autres, sur la base des différents ordres de vente des programmes et réservations de fonds.

19. L'UNICEF a remanié et amélioré les rubriques correspondantes de son site Intranet en 2012 de manière à développer les ressources en ligne et les directives disponibles pour la mobilisation des ressources du secteur public par les bureaux de pays. Les capacités des bureaux devraient alors être renforcées en matière d'analyse de collecte de fonds, planification, élaboration et application des stratégies, ainsi que de suivi et communication de l'information. Les nouveaux matériels disponibles incluent des directives à l'intention des bureaux sur l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des moyens, une liste des donateurs et des outils d'analyse de l'information spécifique aux pays sur les priorités des donateurs ainsi que sur leur présence et appui continu. Une analyse de la qualité des rapports des donateurs de

l'UNICEF a également été entreprise pour formuler des recommandations en vue de leur amélioration. Ces recommandations seront prises en compte dans les directives organisationnelles sur l'information des donateurs au plus tard en juin 2013.

D. Appui administratif et opérationnel

20. En 2012, l'OIAI a publié 10 recommandations ayant un rang de priorité élevé et 41 recommandations ayant un rang de priorité moyen dans le domaine de l'appui administratif et opérationnel. Les 10 recommandations ayant un rang de priorité élevé ont été adressées à cinq bureaux de pays. Quatre de ces dix recommandations ont été transmises à un bureau avant d'être appliquées et classées en 2012. Les questions soulevées dans les recommandations ayant un rang de priorité élevé concernent notamment les contrôles financiers; les contrats de services; la gestion des moyens en véhicules et des voyages; la gestion des budgets; le manque de conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS); la logistique des approvisionnements et gestion des entrepôts; la maintenance des registres principaux des fournisseurs; ainsi que la gestion des dossiers sur les ressources de bureaux.

21. Les rôles et flux de travaux ont été intégrés dans le système VISION pour durcir les contrôles financiers. Afin de bien les appliquer et de permettre un suivi, un logiciel, Approva, a été ajouté en avril 2012 pour analyser l'accès des utilisateurs aux fins de séparation des fonctions et de contrôle de l'accès aux données sensibles. Les rapports communiqués par Approva sont mis à profit pour garantir que tous les bureaux se conforment à la séparation des fonctions selon les règles de contrôle interne. S'il y a lieu, les bureaux de pays conduiront une remise à niveau du personnel en vue de durcir les contrôles financiers.

22. Pour satisfaire aux obligations découlant des Normes comptables internationales pour le secteur public, en 2011 et 2012, la Division des approvisionnements a effectué des estimations des risques quant aux aptitudes et capacités de gestion des entrepôts des bureaux de pays, et a apporté une aide aux bureaux locaux dans les domaines qui ont besoin d'être améliorés. La Division des approvisionnements a également collaboré avec les bureaux locaux afin de garantir le téléchargement de toutes les transactions dans le système VISION ainsi que la disponibilité des numéros de matériels, et a appuyé la séparation des fonctions et des rôles des utilisateurs. Des webinaires ont également été conduits pour former le personnel d'entrepôts sur le terrain. Cet appui a conduit à la comptabilisation de toutes les fournitures contrôlées destinées aux programmes. L'inventaire a été l'occasion de repérer les problèmes et erreurs qui ont été mis à profit dans l'élaboration d'une trousse d'information. La trousse d'information est en cours de validation par la Division des solutions et services informatiques de l'UNICEF, qui apporte des solutions aux problèmes les plus fréquents au sein du module Entrepôts du système VISION. Un cours de formation à la Gestion des entrepôts et des stocks est en cours d'élaboration à l'intention du personnel responsable de la logistique dans les bureaux de pays afin d'harmoniser l'approche de la gestion des entrepôts et des stocks. La première session de formation est prévue pour septembre 2013.

23. Dans le cadre du transfert des données vers le système VISION, les bureaux de pays ont collaboré avec différentes divisions pour assainir les données des registres principaux des fournisseurs. La Division des approvisionnements appuie les bureaux de pays particulièrement susceptibles de donner lieu à des déclarations en double.

La Division des approvisionnements met également à jour le chapitre du Manuel des achats sur la gestion des registres principaux des fournisseurs et a élaboré un guide « Bonnes pratiques relatives aux registres principaux de fournisseurs », transmis à tous les bureaux de pays en novembre 2012.

24. Des instructions comptables détaillées publiées durant l'année sont venues compléter les politiques et directives afin d'améliorer la gestion des ressources. Des inventaires physiques des stocks et immobilisations corporelles ont été ordonnés pour tous les bureaux locaux afin d'optimiser l'exactitude des registres des actifs. En mars 2013, sur un total de 149 bureaux de pays, 104 ont inventorié plus de 90 % de leurs actifs, 39 entre 30 % et 90 % de leurs actifs, et les 6 bureaux locaux restants moins de 30 %.

25. L'UNICEF est pleinement attaché à la sécurité et à la sûreté de son personnel au sein des bureaux locaux. Le respect des Normes minimales de sécurité opérationnelle constitue une priorité majeure pour la gestion des bureaux de pays. Dans le cas mentionné correspondant à la recommandation ayant un rang de priorité élevé, le bureau de pays partage ses locaux avec un certain nombre d'agences ainsi qu'avec des entités commerciales. L'UNICEF a appliqué plusieurs mesures de sa propre initiative dans le domaine des contrôles relatifs aux locaux. Ces mesures sont notamment l'introduction de contrôles de l'accès aux bureaux et parcs de stationnement, l'élaboration d'un plan incendie révisé et l'installation d'un équipement de lutte anti-incendie, ainsi que la mise en place d'un système de caméras en circuit fermé. Constatant l'amélioration sensible de la situation sécuritaire dans le pays en question au 31 janvier 2013, le Responsable désigné, en consultation avec l'équipe de pays de coordination du dispositif de sécurité, a recommandé d'y lever les restrictions familiales. Les Normes minimales de sécurité opérationnelle feront alors l'objet d'un examen et les obligations correspondantes seront adaptées en conséquence. L'UNICEF prendra les mesures voulues pour se conformer à toutes les obligations au titre dudit examen.

E. Mesures prises pour renforcer les contrôles dans les bureaux locaux suite à un nombre de recommandations signalant des risques élevés

26. Au total, 5 des 15 bureaux de pays audités en 2012, en Inde, au Pakistan, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, au Rwanda et au Swaziland, ont reçu 73 % des recommandations ayant un rang de priorité élevé et 51 % des recommandations des bureaux locaux émises par l'OIAI en 2012. L'appui de chacun des bureaux régionaux a suscité une application accélérée des recommandations de l'OIAI. Toutes les recommandations d'audit à l'intention du bureau du Pakistan ont été mises en œuvre au 31 décembre 2012. Même si le rapport d'audit à l'intention du bureau de la Papouasie-Nouvelle-Guinée a seulement été publié durant le dernier trimestre de 2012, pas moins de 40 % de toutes les recommandations y ont été appliquées au 31 décembre 2012.

27. Les bureaux régionaux ont poursuivi leur participation aux réunions de clôture d'audit en personnes ou par vidéoconférence pour s'assurer : a) de la prise en compte du point de vue régionale durant la mise au point des rapports d'audit; b) de la bonne compréhension des questions et résultats d'audit en vue de faciliter l'appui fourni au bureau audité; et c) de la surveillance du plan de mise en œuvre de la gestion inclus dans chaque rapport final d'audit. Les bureaux régionaux surveillent étroitement l'application des recommandations d'audit sur la base des rapports

relatifs aux indicateurs clés des performances en vue de suivre le classement en temps voulu des recommandations d'audit et des mesures durables en réponse aux problèmes soulevés.

28. Le siège de l'UNICEF a fourni une aide aux bureaux régionaux et locaux pour donner suite aux recommandations d'audit. Cette aide couvre notamment : a) la conduite de programmes de formation; b) l'organisation de webinaires; c) la mise à jour et le réexamen des notes d'orientation, manuels et instructions; d) la refonte des sites Intranet; e) l'élaboration d'outils d'assurance qualité et d'alertes; enfin, f) l'aide aux bureaux en matière d'assainissement et de transfert des données vers le système VISION. Toutes ces mesures étaient requises pour appuyer le personnel hors siège en réponse aux questions soulevées dans les audits concernant la HACT, le transfert direct de fonds aux partenaires, la collecte de fonds et l'information des donateurs, la planification et l'achats des fournitures au titre des programmes, les projets de travaux, la logistique des approvisionnements et la gestion des entrepôts, la réduction au minimum des postes vacants, et le durcissement des contrôles financiers, etc.

III. Mesures et plans adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations des audits du siège, des audits des bureaux régionaux, des audits thématiques, des audits de système et des audits conjoints

A. Audits entrepris durant la période 2010-2011

29. Le Rapport annuel de l'OIAI signale que 95 % des recommandations formulées en 2010 et 97 % de toutes les recommandations formulées en 2011 ont été classées à la fin 2012. De même, toutes les recommandations formulées avant 2010 ont été classées.

30. Le rapport annuel signale également que, au 31 décembre 2012, sept recommandations issues de deux audits du siège et audits thématiques étaient en suspens depuis plus de 18 mois. L'une d'elles a depuis été classée. L'annexe au présent rapport décrit les six autres recommandations et les progrès accomplis dans leur application.

B. Audits et services consultatifs entrepris en 2012

31. En 2012, l'OIAI a conduit 13 audits du siège, audits de bureaux régionaux, audits thématiques et audits conjoints. L'OIAI a également fourni des moyens, dans le cadre ses services consultatifs, au centre de coordination de la Gestion des risques de l'organisation au Bureau de la gestion du changement à l'appui d'une auto-évaluation des risques et des contrôles du Programme de lutte contre la poliomyélite.

Audits conjoints

32. L'OIAI a participé à quatre audits conjoints des Nations Unies en 2012 :

a) Un audit conjoint de la HACT en Indonésie. L'audit a été conduit en coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et a formulé trois recommandations ayant un rang de priorité élevé. Le projet de

rapport a été repris dans le rapport annuel de l'OIAI pour 2011, avec la publication du rapport final en mars 2012 (Étant également repris dans le rapport annuel de 2012);

b) Un audit conjoint de la HACT au Pakistan. Conduit avec le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'audit a formulé deux recommandations ayant un rang de priorité élevé;

c) Un audit conjoint d'« Unis dans l'action » en République-Unie de Tanzanie. Conduit par le PNUD, l'audit a associé l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le FNUAP, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, ainsi que le Programme alimentaire mondial. L'audit a formulé cinq recommandations ayant un rang de priorité élevé dans les domaines de la HACT et d'« Unis dans l'action ».

33. En outre, l'UNICEF a contribué à l'audit de la gouvernance de la HACT conduit par le PNUD et le FNUAP. Le rapport d'audit a formulé une recommandation ayant un rang de priorité élevé liée à la nécessité de réviser la HACT en vue d'une refonte ou d'un remplacement. La recommandation n'a pas été adressée au GNUMD seulement.

34. Les questions de la HACT soulevées par les rapports d'audit conjoint rejoignent les préoccupations soulevées par l'OIAI dans les audits des bureaux de pays de l'UNICEF et les recommandations ayant un rang de priorité élevé en matière de gestion des programmes. Celles-ci ont été abordées au chapitre II ci-dessus.

Audit de la gestion des risques de l'organisation

35. L'Audit de la gestion des risques de l'organisation a formulé trois recommandations ayant un rang de priorité élevé et cinq recommandations ayant un rang de priorité moyen. Le 1^{er} janvier 2012, l'UNICEF a adopté le cadre intégré de contrôle interne élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission pour durcir les contrôles et livrer une méthodologie et une terminologie relatives à la maîtrise des risques. Ce cadre est désormais appliqué de manière uniforme à tous les secteurs de l'UNICEF. En 2012, le système d'auto-évaluation des risques et des contrôles a été révisé et simplifié afin de mieux l'articuler au point de vue technique et stratégique avec les plans de gestion de chaque bureau de pays, régional et du siège. La gestion des risques de l'organisation a été débattue lors de la réunion de l'Équipe mondiale de gestion en février 2013 qui est parvenue à un consensus : l'Équipe mondiale de gestion doit régulièrement revoir et débattre des risques majeurs et nouveaux. Toutes les recommandations de l'audit de la gestion des risques de l'organisation ont depuis été classées.

Audit de la gestion des services de voyage au Siège de New York

36. L'audit de la gestion des services de voyage a formulé une recommandation ayant un rang de priorité élevé et quatre recommandations ayant un rang de priorité moyen. La recommandation ayant un rang de priorité élevé portait sur l'incapacité de l'audit d'établir si les billets d'avion de l'échantillon avaient été achetés au tarif le plus bas et pour l'itinéraire le plus direct et le plus économique disponible à leur délivrance. Le contrat signé avec le nouveau prestataire de services de voyage (qui a

pris effet en 2012) comporte une clause en vertu de laquelle celui-ci à doit produire des éléments attestant que chaque billet a été délivré au coût le plus bas et pour l'itinéraire le plus direct et le plus économique. Une autre clause autorise l'UNICEF à conduire un audit « en temps réel » des tarifs dans l'intention d'établir si les billets ont été délivrés au tarif le plus bas et si l'itinéraire emprunté était le plus direct et le plus économique. Cet audit « en temps réel » conduit en 2012 a constaté que tous les tarifs testés de l'échantillon étaient les plus économiques. La recommandation ayant un rang de priorité élevé a été classée en 2012.

Audit des activités de collecte de fond du secteur privé

37. Le rapport d'audit a formulé quatre recommandations ayant un rang de priorité élevé. La première portait sur les ambiguïtés des dispositions des accords de coopération récemment conclus avec les Comités nationaux pour l'UNICEF. L'UNICEF a élaboré quatre notes d'orientation et stratégiques pour préciser et resserrer les accords de coopération. Le Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF en novembre 2012 les a approuvées. Ces directives couvrent les questions de mobilisation et de sensibilisation; l'utilisation du nom et du logo de l'UNICEF; la conversion des ressources générales; et les visites des membres des comités nationaux sur le terrain.

38. La recommandation ayant un rang de priorité élevé sur le manque de supervision de la création de fondations et autres organes par les comités nationaux a été classée par l'OIAI en novembre 2012. La Division de la Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé avait pris des mesures pour identifier le nombre d'entités existantes liées aux comités nationaux; revoir tous les statuts correspondants de ces entités; et intégrer les entités correspondantes successivement dans les nouveaux plans stratégiques conjoints et revues annuelles de ces plans effectués avec les comités nationaux compétents.

39. L'audit a également formulé deux recommandations ayant un rang de priorité élevé sur plusieurs comités nationaux qui étaient dépourvus de plans stratégiques ou qui les avaient élaborés tardivement, et sur l'examen des performances des comités nationaux via les plans stratégiques conjoints. Vingt-huit plans stratégiques conjoints au total avaient été signés en février 2013 et 7 autres étaient en cours de mise au point au premier trimestre de 2013. En outre, la Division de la Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé a élaboré un nouveau plan stratégique conjoint et une approche rationalisée en vue d'un examen annuel. Le nouveau document du plan stratégique conjoint et cette nouvelle approche ont été communiqués au Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF en février 2013. Ils devraient être approuvés par les présidents et directeurs généraux des comités nationaux à leur réunion annuelle en mai 2013. Le plan vise à doter tous les comités nationaux de plans stratégiques conjoints selon la nouvelle présentation au début 2014 au plus tard. Ce nouveau processus prévoit que tous les comités nationaux organiseront des examens annuels dans les délais prévus en fixant des étapes claires et des mesures de suivi.

Audit de la Gouvernance de la sécurité de l'information

40. L'audit de la Gouvernance de la sécurité de l'information a formulé quatre recommandations ayant un rang de priorité élevé et deux recommandations ayant un rang de priorité moyen. L'administration donne activement suite à ces

recommandations pour : a) établir un cadre spécial pour gérer la gouvernance de la sécurité de l'information; b) préciser les responsabilités en matière d'activités de sécurité de l'information; c) compléter la suite des politiques, procédures et normes de la sécurité de l'information et les présenter aux parties prenantes en faisant en sorte qu'elles soient aisément accessibles; et d) établir et surveiller les indicateurs de performance et de risque (notamment les indicateurs liés à la formation aux politiques, procédures et normes correspondantes). Les mesures prises par l'administration sont mises en place dans le cadre de l'évaluation continue des responsabilités au sein de l'organisation. Elles s'appuient sur les instruments stratégiques existants. Ceux-ci incluent la Politique en matière de divulgation de l'information régissant l'ouverture au public de l'information détenue par l'UNICEF, et les normes de conduite correspondantes requises des fonctionnaires, consultants et autres acteurs ayant accès à l'information de l'UNICEF, notamment via les installations électroniques de l'organisation. En outre, ces mesures tiennent compte de l'accès accru à l'information désormais possible via le système VISION. En complétant la suite des politiques, procédures et normes, l'UNICEF s'appuiera sur les meilleures pratiques du système des Nations Unies et des organisations similaires. L'administration prévoit la réalisation de ces interventions avant la fin 2013.

Audit du Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe

41. L'audit a formulé six recommandations ayant un rang de priorité élevé et neuf recommandations ayant un rang de priorité moyen. Les questions ayant un rang de priorité élevé portent notamment sur la nécessité de préciser les pouvoirs, attributions et responsabilités des bureaux régionaux; les attributions et procédures non définies en matière de gestion des fonds thématiques d'urgence; la traduction incohérente des indicateurs de performance convenus dans les plans de travail et l'absence de suivi régulier des indicateurs; ainsi que les difficultés et disparités dans la gestion de la séparation des fonctions du fait de retards dans la mise à disposition d'outils de gestion de la délégation des tâches dans le système VISION. L'administration de l'UNICEF signale que certaines questions soulevées dans l'audit, en particulier celles concernant les rôles et les responsabilités du bureau régional, sont similaires aux questions posées dans le rapport d'audit de 2011 du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. L'UNICEF reconnaît l'importance des recommandations dans le rapport d'audit et signale que les problèmes indiqués (pour les deux régions) sont communs à tous les bureaux régionaux. L'UNICEF donne suite à ces recommandations dans le cadre des mesures prises par l'organisation (comme la mise à jour des responsabilités et l'Initiative d'amélioration de l'efficacité) en vue de les appliquer durant la période 2013-2014 en consultation avec le siège et les bureaux régionaux.

Audit du cadre de gestion des politiques, procédures et directives

42. L'audit du cadre de gestion des politiques, procédures et directives a formulé trois recommandations : deux recommandations ayant un rang de priorité élevé et une recommandation ayant un rang de priorité moyen. Un document de réflexion élaboré par le Bureau de la gestion du changement et débattu avec la direction de l'UNICEF donne suite aux recommandations ayant un rang de priorité élevé concernant l'absence de processus défini à l'échelle de l'organisation coordonnant l'élaboration et la gestion des mesures ainsi que l'absence de normes minimales

uniformisées éclairant les décideurs dans l'élaboration et la communication des politiques, procédures et directives. Une équipe spéciale a été constituée pour identifier les approches, les modèles, la hiérarchie, les définitions, la structure et les modes de présentation en vue de l'examen du Cadre réglementaire de l'UNICEF, et pour appuyer les mesures prises par l'Initiative d'amélioration de l'efficacité. L'équipe spéciale est dotée d'un plan de travail pour mettre en œuvre les recommandations d'audit avant la fin juin 2013.

Audit d'administration des droits et indemnités de cessation de service

43. L'audit d'administration des droits et indemnités de cessation de service a formulé six recommandations ayant un rang de priorité élevé et cinq recommandations ayant un rang de priorité moyen. L'audit a signalé la nécessité de resserrer la coordination entre les différentes unités de la Division des ressources humaines et a abordé les questions de sécurité et de confidentialité des dossiers personnels des fonctionnaires ainsi que les faiblesses de gestion et d'orientation des pratiques concernant le congé spécial à plein traitement et les indemnités de licenciement. Des mesures au titre de deux des recommandations ayant un rang de priorité élevé ont déjà été menées à bien. Les mesures au titre des quatre autres recommandations sont en cours et leurs progrès font l'objet d'un suivi régulier. Toutes les recommandations devraient être appliquées au troisième trimestre de 2013.

Audit du processus de budgétisation

44. L'audit du processus de budgétisation a formulé deux recommandations ayant un rang de priorité élevé et sept recommandations ayant un rang de priorité moyen. L'audit a recommandé de procéder à des révisions de la politique budgétaire afin de préciser les rôles, attributions, pouvoirs et responsabilités des divisions du siège et des bureaux régionaux et de pays de sorte qu'ils puissent couvrir tous les aspects de la budgétisation. L'audit a recommandé également une stratégie de mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats couvrant les budgets institutionnels et de programme de pays. La politique budgétaire révisée a été diffusée par la Division de la gestion financière et administrative à l'état de projet pour observations et sera diffusée au deuxième trimestre de 2013 au plus tard. La politique révisée remplacera les directives précédentes afin de prévenir les confusions, lacunes et chevauchements. La Division des stratégies et des politiques évaluera la budgétisation axée sur les résultats nouvellement présentée et allouera des ressources aux programmes dans le système VISION. La Division des stratégies et des politiques diffusera également les directives correspondantes sur la gestion axée sur les résultats et la stratégie de budgétisation axée sur les résultats pour les budgets de programme, en vue d'appliquer le nouveau plan stratégique de l'UNICEF (2014-2017).

Audit de la Division des programmes – Assistance technique

45. L'audit de la Division des programmes a formulé une recommandation ayant un rang de priorité élevé et huit recommandations ayant un rang de priorité moyen. La recommandation ayant un rang de priorité élevé consistait à élaborer des mécanismes et normes privilégiant l'assistance technique et les directives fournies aux bureaux régionaux et de pays. Dans le cadre du plan de gestion de bureaux de la Division des programmes visant à guider son appui et ses orientations techniques

en 2013, chaque section/secteur au sein de la division examine les directives en vigueur pour repérer les graves lacunes aux fins d'analyse et de consolidation. En consultation avec les autres bureaux, en particulier la Division des stratégies et des politiques, le Bureau des programmes d'urgence, et les bureaux régionaux, la Division des programmes élaborera un plan visant à suivre et rendre compte de l'application sur le terrain des directives correspondantes et des enseignements tirés. Ce processus alimentera les conclusions de l'examen en cours et guidera la simplification du cadre réglementaire. La Division des programmes a également élaboré une stratégie de participation sur le terrain plus structurée. La Division élabore un plan de travail d'aide et de participation à la formulation des programmes de pays en étroite consultation avec les bureaux régionaux.

IV. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes

46. L'UNICEF pratique une politique de tolérance zéro vis-à-vis de toutes les formes de fraude et de corruption et est pleinement attaché aux pratiques déontologiques. L'organisation encourage fortement la dénonciation de manquements et protégera les fonctionnaires contre toutes formes de harcèlement et de représailles en cas de dénonciation d'abus. Un manuel a été publié pour aider le personnel à connaître ses droits et les voies de recours dont il dispose, et pour mieux promouvoir la prévention des irrégularités et fautes professionnelles. Le Directeur général a publié un mémo annuel, à l'intention de tout le personnel, signalant les mesures disciplinaires prises par l'UNICEF pour sanctionner des actes répréhensibles prouvés commis par les membres du personnel.

47. Un Groupe d'enquête dédié au sein de l'OIAI mène des enquêtes selon les lignes directrices uniformes en matière d'enquête et les principes d'application de la loi conformément aux procédures prévues telles qu'énoncées au chapitre X du Statut et du Règlement du personnel du Secrétariat des Nations Unies. Les canaux déjà établis, notamment une adresse électronique dédiée (baptisée Integrity 1) qui permet un signalement anonyme, sont mis à profit pour porter à l'attention de l'OIAI toute inquiétude et allégation de violation d'un droit.

48. L'administration note que 62 allégations de violations de droits ont été reçues et ont fait l'objet d'une enquête en 2012. En outre, 25 allégations ont été reportées de l'exercice 2011, portant le total d'allégations traitées à 87 en 2012. L'ensemble des 25 allégations reportées de l'exercice 2011 et 41 de celles reçues en 2012 ont été classées en 2012.

49. L'évaluation préliminaire, pour 20 des 66 affaires classées en 2012, a conclu que les allégations n'étaient pas étayées. Les allégations de 10 des affaires classées n'ont permis d'identifier aucun contrevenant. Dans 11 autres affaires, les fonctionnaires ont quitté l'organisation au cours de l'enquête. Pour 21 affaires classées, les rapports d'enquête ont été soumis à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines pour examiner les mesures disciplinaires voulues. Soixante-quatorze pour cent des affaires classées l'ont été dans les six mois à compter de la réception des allégations.

50. Les abus constatés dans les affaires traitées en 2012 étaient notamment la fraude à l'assurance maladie (24 %), une conduite inappropriée de la part du personnel (22 %), la soustraction de fonds ou d'actifs de l'UNICEF accompagnée de

cambriolages/vols/vols qualifiés (16 %), et le harcèlement ou l'abus de pouvoir (10 %). Les allégations provenaient en majorité d'Afrique de l'Ouest et du Centre (44 %) et d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe (24 %). L'UNICEF cherche à récupérer toutes les pertes financières constatées. La perte totale correspondant aux affaires ayant fait l'objet d'une enquête en 2012 a été estimée à 56 444 dollars. Ce montant inclut 13 800 dollars correspondant à des affaires de vol commis par des contrevenants non identifiés. En 2012, les pertes récupérées par l'organisation se sont élevées à 6 776 dollars.

51. Toutes les affaires soumises en 2012 à la Section des politiques et du droit administratif en vue de mesures disciplinaires ont été classées. Les mesures disciplinaires prises à l'encontre des membres du personnel découlant des enquêtes de l'OIAI ont conduit aux mesures suivantes : sept licenciements; sept cas de blâmes écrits (dont deux infligés par le bureau de pays, et deux assortis d'une perte d'échelons); et cinq rétrogradations (dont, pour deux affaires, une suspension du droit à bénéficier d'un avancement pour des périodes distinctes). Dans quatre affaires, aucune autre action n'a été entreprise dans la mesure où les membres du personnel ont démissionné avant l'issue des procédures disciplinaires.

52. Dans le souci de sensibiliser les fonctionnaires et d'aider à prévenir les fautes, le Bureau de la déontologie fournit des services de formation, de communication et consultation au personnel et à l'administration pour contribuer au renforcement de la culture et des pratiques déontologiques de l'organisation. Le Bureau de déontologie insiste dans son dialogue avec les responsables sur l'importance qu'il y a à intégrer les aspects déontologiques dans la prise de décision et les relations avec le personnel. C'est ainsi qu'est promue, via la fourniture d'outils et la formation, une analyse plus claire des problèmes éthiques tels qu'ils apparaissent dans la mise en œuvre des programmes, les engagements personnels, les décisions administratives et les relations entre fonctionnaires. En 2012, les programmes de formation conduits par le Bureau de la déontologie (notamment les cours interactifs dispensés sur le Web) ont bénéficié à quelque 1500 fonctionnaires. En 2013, un programme de formation à la sensibilisation en ligne sera rendu obligatoire pour tous les hauts responsables et ceux qui supervisent les activités de fonctionnement et les bureaux de zone. Le Bureau de la déontologie, ainsi que la Division des ressources humaines, élaborera un nouveau cours en ligne rendu obligatoire pour tous les membres du personnel à compter de 2014.

V. Mesures adoptées pour donner suite aux observations formulées dans le rapport annuel de 2012 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit

53. L'administration de l'UNICEF apprécie grandement la contribution majeure du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF à une supervision efficace et indépendante des activités de surveillance de l'organisation. Comme indiqué dans le rapport annuel de 2012 présenté par le Comité consultatif pour les questions d'audit, les membres du Comité ont régulièrement coordonné leur action avec le Directeur général adjoint chargé de la gestion et avec d'autres hauts responsables, et ont même rencontré le Directeur général cette année.

54. Bien que n'incluant pas de recommandations spécifiques formulées à l'intention de l'OIAI et de l'administration de l'UNICEF au cours de cet exercice, le

rapport annuel de 2012 expose les directives et avis précieux communiqués aux deux.

55. L'UNICEF signale que, durant l'année 2012, le Comité consultatif pour les questions d'audit a révisé sa Charte, étendant la durée de mandat de ses membres de deux à trois ans, avec une limite de deux mandats et une formule de rotation pour en garantir la continuité. En outre, le Comité consultatif pour les questions d'audit a introduit l'obligation pour les anciens fonctionnaires de l'UNICEF et membres du Conseil d'administration d'observer une période de carence d'au moins un an avant leur nomination au Comité. Les modifications apportées à la Charte du Comité consultatif pour les questions d'audit ont été approuvées par le Directeur général.

56. L'administration de l'UNICEF prend note avec satisfaction de l'examen conduit par le Comité consultatif pour les questions d'audit, ainsi que de ses observations et commentaires, concernant plusieurs aspects de l'action de l'UNICEF : le fonctionnement des systèmes de surveillance de l'UNICEF; la qualité et l'intégrité des pratiques de comptabilité et d'établissement de rapports de l'UNICEF; la conformité avec les règlements et statuts applicables; et l'efficacité des processus de vérification interne et externe, qui ont inclus la révision de la Charte de l'OIAI. L'administration de l'UNICEF est heureuse de signaler le pourvoi du poste précédemment vacant au sein du Comité consultatif pour les questions d'audit.

Annexe

État d'avancement de l'application des recommandations des audits précédents laissées en suspens depuis plus de 18 mois, au 31 décembre 2012

Observations d'audit pour les deux bureaux de pays mentionnés au paragraphe 9 du présent rapport

Audit : Véhicules au service de la réalisation des objectifs opérationnels et des objectifs des programmes (Rapport publié en 2010)

<i>Recommandations</i>	<i>État d'avancement de l'application</i>
<p>a) La Division de la gestion financière et administrative doit fournir des directives sur la formulation de mesures de performance en matière de gestion des véhicules dans les bureaux de pays et sur la conduite d'une évaluation des risques et obstacles à l'utilisation efficace des moyens en véhicules;</p>	<p>a) L'audit a formulé neuf recommandations, dont huit ont été classées à la fin 2012. La Division de la gestion financière et administrative a revu les directives existantes en rédigeant un manuel complet de gestion du parc de véhicules sur la base des politiques existantes de l'UNICEF. Au début de l'année 2013, le projet de manuel a été transmis aux divisions du siège et bureaux locaux afin de recueillir leurs réactions. Le manuel final devrait être publié au deuxième trimestre 2013 au plus tard;</p>
<p>b) La Division des stratégies et des politiques doit revoir le Manuel des politiques et procédures de programmation pour y inclure un plan de véhicules dans le cadre du plan de gestion des programmes par pays; et les bureaux de pays doivent intégrer dans leur étude annuelle de gestion une évaluation de la performance de la gestion des moyens en véhicules au regard des résultats, indicateurs et cibles prévus;</p>	<p>b) Une fois mis au point le manuel de gestion de la flotte de véhicules par la Division de la gestion financière et administrative (voir ci-dessus), la Division des stratégies et des politiques mettra à jour le Manuel des politiques et procédures de programmation en vue d'une publication en 2013.</p>
<p>c) Le Bureau du Directeur général doit communiquer des directives aux bureaux de pays sur l'intégration de toutes les questions pertinentes comme les droits et taxes dans les nouveaux Accords de base de coopération; ainsi que sur la révision des accords de prêt existants et des directives relatives au transfert de titres.</p>	<p>c) Des mesures ont été prises et la recommandation a été classée en mars 2013.</p>

Audit : rotation du personnel (Rapport publié en juin 2011)

La Division des ressources humaines doit :

a) mettre à jour les politiques et procédures régissant la rotation du personnel et développer une stratégie de mise en œuvre;

Le projet initial d'une nouvelle politique de rotation est en cours d'examen préalablement à la phase de consultation. La recommandation d'audit devrait être mise en œuvre en 2013.

Recommandations

État d'avancement de l'application

b) établir un processus pour l'évaluation régulière des politiques de rotation.

Un rapport relatif aux rotations pilotes antérieures a été élaboré et soumis pour examen.

**Audit : Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre
(Rapport publié en juin 2011)**

La Division des stratégies et des politiques doit définir des politiques et procédures visant à ce que le bureau régional s'acquitte de sa fonction.

Cette recommandation est à présent classée.
