



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 avril 2016
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2016

14-17 juin 2016

Point 8 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 2015

Résumé

Le présent rapport est soumis en application des décisions 2010/17, 2011/21, 2012/13, 2013/14 et 2015/11 du Conseil d'administration et présente la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2015 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration (E/ICEF/2016/AB/L.3).

On trouvera dans l'annexe au présent rapport un compte rendu actualisé des mesures d'audit convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2015.

* E/ICEF/2016/5.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Divulcation publique des rapports d'audit interne	4
III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux conclusions générales	5
IV. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations des audits des bureaux de pays	9
V. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives au siège, aux bureaux régionaux, aux audits conjoints et aux services consultatifs	12
VI. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes	14
VII. Mesures adoptées pour donner suite aux observations finales du rapport annuel du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2015	17
Annexe	
Compte rendu actualisé de l'application des recommandations d'audit auxquelles il n'avait pas été donné suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2015	18

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 pour 2015.
2. L'administration note avec satisfaction que le résumé de l'assurance et de l'opinion du Bureau pour 2015 est que l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF sont généralement satisfaisantes en 2015. L'administration est consciente également qu'il reste possible d'apporter des améliorations et elle est déterminée à continuer d'améliorer les politiques, procédures, systèmes, pratiques du personnel et mécanismes de suivi des résultats pour garantir que la gouvernance, la gestion des risques et les pratiques de contrôle soient appropriées dans l'ensemble de l'UNICEF. Cette réponse de l'administration décrit les mesures qu'elle a prises en réponse aux grandes questions identifiées dans les audits et enquêtes menés par le Bureau en 2015, telles que résumées dans son rapport annuel.
3. 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 du Bureau avec sa charte. En 2015, la capacité du Bureau a été étendue avec la création d'un poste P-4 supplémentaire d'enquêteur, le reclassement d'un poste de vérificateur interne de P-3 à P-4 et l'accroissement des crédits alloués pour couvrir les frais de voyage des auditeurs et enquêteurs. En 2016, les moyens d'enquête ont encore été étendus avec la création d'un poste P-4 d'enquêteur.
4. L'administration continue d'apprécier l'établissement par le Bureau de rapports trimestriels détaillés sur l'état de l'application de son plan de travail annuel et sur le suivi des mesures d'audit convenues, qui sont communiqués à l'administration et au Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF. Ces rapports trimestriels aident l'administration à suivre de façon systématique la mise en œuvre des mesures d'audit convenues. Durant le premier trimestre de 2016, le Bureau a assuré au Groupe des résultats sur le terrain l'accès au nouveau logiciel d'audit de gestion introduit par le Bureau en 2015. Cet accès renforce la capacité de l'administration de donner suite aux recommandations relatives aux mesures d'audit en suspens et d'identifier les atouts et les déficiences au niveau des contrôles internes signalés par le Bureau de façon à peaufiner les politiques et procédures de l'UNICEF et à continuer d'améliorer les pratiques de gestion.
5. L'administration apprécie l'approche du Bureau en matière d'audit, qui comprend la participation du personnel chargé des opérations à certains aspects des audits des bureaux de pays. En 2015, 17 membres de ce personnel ont aidé à effectuer les audits internes de bureaux de pays autres que le leur. Cette participation renforce l'échange de connaissances entre les bureaux ainsi que la compréhension par le personnel du fonctionnement et l'évaluation des contrôles internes au moyen de l'application de la discipline professionnelle de l'audit interne.
6. L'UNICEF accueille avec satisfaction la précieuse contribution du Comité consultatif pour les questions d'audit à l'examen des plans de travail et rapports du Bureau et à la fourniture d'orientations générales en la matière. L'administration a étudié les conseils fournis par le Comité consultatif dans les observations finales de son rapport annuel pour 2015 (affiché sur le site Web du Conseil d'administration) sur l'évaluation de la qualité des activités menées par le Bureau, et pour ce qui est

de prendre des mesures de gestion visant à renforcer encore la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle à l'UNICEF. Les conseils spécifiques fournis par le Comité consultatif sont traités à la section VII du présent rapport.

7. L'administration prend note que 38 rapports d'audit internes au total sur les activités de l'UNICEF ont été publiés en 2015, 100 mesures ayant un rang de priorité élevé sur un total de 561 mesures convenues par le Bureau et l'administration de l'UNICEF. L'administration prend note avec satisfaction que le pourcentage de mesures ayant un rang de priorité élevé a diminué pour la troisième année consécutive, passant de 25 % en 2013 à 24 % en 2014 et 18 % en 2015. L'un des 38 rapports d'audit publiés est un rapport d'audit interinstitutions qui ne comprenait pas de recommandations destinées à l'UNICEF.

8. L'administration continue d'apprécier les services consultatifs fournis par le Bureau, notamment les cinq exercices consultatifs entrepris en 2015, dont un examen consultatif qui n'a pas donné lieu à la publication d'un rapport. Les quatre entités pour lesquelles le Bureau a établi des rapports – l'Association mondiale du personnel, le Bureau de la déontologie et les bureaux de pays d'Haïti et de Madagascar – ont noté la très grande utilité de ces conseils.

9. L'administration prend note que le Bureau de l'audit interne et des investigations respecte généralement les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et les lignes directrices uniformes en matière d'enquête (adoptées par la dixième Conférence des enquêteurs internationaux en 2009) selon l'examen indépendant d'assurance qualité effectué en 2013. C'est la meilleure note donnée par l'Institut. L'administration note que l'examen d'assurance qualité par un examinateur externe indépendant qualifié doit être effectué au moins une fois tous les cinq ans.

II. Divulgence publique des rapports d'audit interne

10. Conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, tous les rapports d'audit interne doivent être divulgués. Au titre de la même décision, le Directeur général et les États Membres peuvent demander au Directeur du Bureau de remanier ou de ne pas divulguer les rapports dans certaines circonstances. L'administration note qu'au 31 mars 2016, 32 des 38 rapports d'audit publiés (dont l'audit conjoint publié par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avaient été divulgués sur le site Web de l'UNICEF, à l'adresse www.unicef.org/auditandinvestigation. Elle a le plaisir d'indiquer que tous les rapports d'audit divulgués sont également accessibles en empruntant le Portail de la transparence de l'UNICEF, à l'adresse <http://open.unicef.org>, qui a été inauguré en 2015. Ce nouveau site contient un large éventail d'informations sur l'exécution des activités de l'UNICEF. En 2015, à la demande du Directeur exécutif, un rapport d'audit a été remanié par le Directeur du Bureau avant divulgation. Les six autres rapports publiés en 2015 sont en cours d'examen aux fins de leur divulgation.

III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux conclusions générales

11. Le rapport annuel du Bureau pour 2015 répertorie 18 mesures d'audit laissées en suspens depuis 18 mois ou plus au 31 décembre 2015, contre 20 mesures au 31 décembre 2014. Ces 18 mesures découlent d'audits des fonctions du siège. Le Bureau a informé l'administration qu'au 31 mars 2016, les dossiers concernant cinq des mesures en suspens à la fin de 2015 étaient clos. On trouvera à l'annexe au présent rapport un récapitulatif des progrès enregistrés dans le traitement des 13 mesures encore en suspens.

12. L'administration de l'UNICEF note que sur les 38 rapports d'audit sur les activités de l'UNICEF publiés en 2015, 5 avaient donné lieu à une opinion globale « sans réserve » (indiquant des contrôles pleinement satisfaisants), contre 3 seulement en 2014; 22 à une opinion assortie d'une réserve « relativement modérée », le même nombre qu'en 2014. Dans son rapport annuel (paragraphe 34), le Bureau note que les notes d'audit « sans réserve » et « avec réserve modérée » (satisfaisantes) indiquent à l'administration que les contrôles et les processus sont généralement établis et fonctionnent comme prévu. L'administration se félicite qu'en 2015 aucun rapport d'audit n'ait reçu une note défavorable (contre deux rapports en 2014).

13. Toutefois, l'administration note avec préoccupation que 11 bureaux ont reçu une opinion assortie de fortes réserves en 2015 (contre 12 en 2014). En 2015, le Directeur exécutif a continué la pratique consistant à contacter tout bureau ayant fait l'objet d'une opinion assortie d'une forte réserve ou d'une opinion défavorable en écrivant à chaque directeur de bureau concerné et à son supérieur hiérarchique pour souligner que les conclusions de l'audit avaient un caractère critique, qu'il était urgent de prendre les mesures correctives convenues et important d'apprendre et d'améliorer la situation en allant de l'avant.

14. Pour les 38 rapports d'audit sur les activités de l'UNICEF publiés en 2015, 83 % de toutes les mesures ayant un rang de priorité élevé concernaient trois domaines de risque : la gestion et l'établissement de rapports axés sur les résultats; l'approvisionnement et la logistique; la gouvernance et la responsabilité. Quarante-huit pour cent des mesures ayant une priorité élevée concernaient la gestion et l'établissement de rapports axés sur les résultats, soit 42 % de plus qu'en 2014. Les mesures ayant une priorité élevée relatives à l'approvisionnement et à la logistique sont passées de 12 % de toutes ces mesures en 2014 à 24 % en 2015.

15. L'administration note qu'en 2015 le Bureau considère une fois encore que les politiques et procédures de l'UNICEF sont de manière générale adaptées à la gestion des risques dans le cadre de la gouvernance des bureaux de pays, de la gestion des programmes et de l'appui opérationnel et reconnaît que l'analyse par le Bureau des raisons sous-jacentes des déficiences identifiées est dans l'ensemble un respect insuffisant des politiques et procédures dans certains bureaux. En 2015, l'administration a engagé la prise de mesures importantes à l'échelle de l'organisation en vue de sensibiliser le personnel aux politiques et procédures pertinentes et de renforcer le suivi et la supervision afin d'identifier et de corriger plus rapidement les déficiences dans les domaines qui font le plus souvent l'objet d'observations d'audit. Une sélection des mesures les plus importantes qui ont

commencé à être prises en 2015 et se poursuivent en 2016 est présentée dans la section suivante.

Gestion et établissement de rapports axés sur les résultats

16. L'administration reconnaît que la gestion et l'établissement de rapports axés sur les résultats comprennent le plus fort pourcentage de mesures convenues dans les rapports d'audit sur les bureaux de pays publiés en 2013, 2014 et, encore une fois, en 2015. En vue de renforcer encore la gestion et l'établissement de rapports axés sur les résultats, l'UNICEF a pris des mesures importantes en 2015 et continue d'introduire et d'institutionnaliser de nouvelles mesures en 2016.

17. En octobre 2015, l'UNICEF a révisé le processus d'élaboration des nouveaux programmes de pays au moyen d'une note de stratégie de programme. Cela comprend une attention accrue portée à la clarté des déclarations et indicateurs de résultat et au suivi de ces indicateurs et à la communication d'informations sur ceux-ci; une théorie du changement qui décrit comment les résultats du programme de pays seront obtenus durant le cycle du programme; une analyse de l'alignement des résultats escomptés et des financements prévus au titre des ressources ordinaires et des autres ressources, qu'il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver. Les notes de stratégie pour chaque programme de pays, qui sont établies avec la participation des bureaux régionaux et des divisions du siège, sont une nouvelle référence importante pour l'examen et l'approbation par les directeurs régionaux des descriptifs de programme de pays avant leur soumission au Conseil d'administration pour approbation.

18. En février 2016, l'UNICEF a lancé le tableau de bord des résultats des bureaux de pays, qui présente des informations accessibles faciles à lire sur les résultats de chaque bureau de pays articulées autour de cinq éléments essentiels: les résultats du programme, la gestion des personnes, la gestion financière et la gestion des partenariats et l'assurance qualité. Ces cinq éléments du tableau de bord permettent de mieux saisir l'état des résultats de chaque bureau de pays dans des domaines qui ont souvent conduit à des mesures d'audit convenues. Le système présente également une vision s'appuyant sur plusieurs bureaux des résultats de tous les bureaux de pays par région, budget, classification des revenus du pays de programme et état de l'action humanitaire. Cette vision embrassant plusieurs bureaux appuie l'évaluation des résultats au niveau de groupes de bureaux homologues et entre ces groupes. Le tableau de bord facilite le renforcement de la responsabilité au niveau des pays, des régions et du siège aux fins du suivi périodique des résultats des bureaux et de la prise de mesures en temps voulu pour réagir en cas de résultats qui sont en deçà des normes de l'organisation. Le tableau de bord est une composante du système inSight de l'UNICEF, auquel l'ensemble du personnel a accès sur le site intranet de l'organisation.

19. La dimension assurance qualité du tableau de bord des résultats comprendra une note pour deux aspects des résultats escomptés de chaque programme de pays : a) la qualité de la logique verticale de la chaîne des résultats depuis les produits jusqu'aux effets en passant par les réalisations; b) la qualité de la logique horizontale depuis les résultats jusqu'aux indicateurs puis aux moyens de vérification du niveau des résultats et des indicateurs. Le suivi et l'assurance qualité de ces aspects, qui ont été introduits dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe en 2015, contribuent à améliorer la qualité des déclarations de

résultats et des indicateurs dans la région. En 2016, ces aspects seront une composante du tableau de bord des résultats pour tous les bureaux de pays.

20. En vue de renforcer les compétences du personnel en matière de gestion axée sur les résultats, l'UNICEF a engagé un vaste effort de formation à l'échelle de l'organisation pour la période de 2015 à 2017. Tous les cours et matériels de formation seront disponibles en anglais, espagnol et français, et l'UNICEF fournit également un appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux aux fins de la traduction des matériels dans d'autres langues de travail. Le module de formation comprend des sessions sur la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports. L'UNICEF considère que la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la réalisation est essentielle, car c'est la phase des programmes à laquelle le personnel consacre la majeure partie de son temps. L'appui concernant les problèmes de réalisation est le thème principal de toutes les mesures d'audit convenues ayant un rang de priorité élevé en 2015 (21 % du total). Une formation en ligne sur la gestion axée sur les résultats sera disponible en mai 2016 et tous les administrateurs seront tenus de suivre celle-ci en 2016. Un programme de formation en face à face à la gestion axée sur les résultats, élaboré avec l'École des cadres des Nations Unies, a commencé par une formation mondiale des maîtres formateurs en février 2016 et sera introduit dans toutes les régions et au siège à compter de mai 2016. Le programme de formation en face à face a été dispensé à 2 000 membres du personnel en 2016 et il se poursuivra en 2017. La formation inclura du personnel de programme au niveau des pays, des régions et du siège en vue d'améliorer leur sensibilisation aux méthodes de gestion axée sur les résultats et leur application de celles-ci en sus des membres du personnel chargés de la planification, du suivi et de l'évaluation qui avaient constitué les principaux participants au précédent cycle de formation. Les cours de formation sont étayés par un manuel qui est élaboré avec l'organisation qui a apporté un appui à l'élaboration du manuel sur la gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement.

21. L'UNICEF continue de renforcer le suivi des programmes en 2015, notamment en améliorant l'orientation sur les questions clefs à prendre en compte dans le cadre du suivi sur le terrain et en introduisant la suite d'applications informatiques de l'UNICEF baptisée eTools. La suite est utilisée à différentes fins par les bureaux de pays, notamment pour le contrôle de l'exécution sur le terrain, la documentation et le suivi. Les principales fonctions du progiciel eTools ont été conçues à l'origine par le bureau de pays du Liban et ont été utilisées dans plusieurs bureaux de pays dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Le progiciel eTools comprend également des fonctions utilisées pour la gestion des voyages et des partenariats, ainsi que pour le suivi des approvisionnements. Un module de planification des activités devant être introduit en 2016 comprendra un dispositif permettant aux partenaires de réalisation dans le domaine humanitaire de faire rapport sur les activités. Le progiciel, au moyen de liens vers VISION (le système virtuel intégré d'information de l'UNICEF), améliore l'efficacité du personnel en éliminant l'entrée de données dans VISION et d'autres systèmes de suivi et rend inutile le développement local d'autres outils de gestion importants. Il est prévu qu'eTools devienne opérationnel dans 25 bureaux de pays d'ici à la fin de 2016.

22. L'administration a le plaisir de faire état d'améliorations significatives dans la mise en œuvre par l'UNICEF de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT). Cela constitue un progrès important qui est le fruit de l'attention

soutenue accordée par l'organisation à la gestion de la HACT depuis 2014. En faisant fond sur les réussites de 2015, l'UNICEF a étendu le champ des responsabilités correspondant aux postes dont les titulaires dans les cinq bureaux régionaux (auxquels s'ajoutera un sixième bureau d'ici à la fin de 2016) sont chargés de la fourniture d'un appui en matière de HACT pour la question plus large de l'engagement de l'UNICEF auprès de ses partenaires de réalisation. Ce rôle accru s'appuie notamment sur l'expérience acquise durant la réponse au tremblement de terre au Népal en 2015, durant laquelle le bureau régional pour l'Asie du Sud a fourni une assistance technique au bureau de pays du Népal aux fins de l'élaboration de nouveaux accords avec les partenaires de réalisation, ce qui a grandement renforcé la qualité des accords et accéléré leur finalisation. Le rôle élargi devrait renforcer des aspects clefs des pratiques de l'organisation en matière de passation de marchés et d'approvisionnements, qui étaient à l'origine de 19 % de toutes les mesures d'audit convenues ayant un rang de priorité élevé en 2015.

Approvisionnement et logistique

23. Pour renforcer les compétences et les pratiques du personnel en matière d'approvisionnements et de logistique, la Division des approvisionnements a continué de promouvoir sa stratégie pluriannuelle relative à la passation de marchés pour la fourniture de services qui, en 2015, a compris des ateliers sur la passation de marchés pour la fourniture de services dans chaque région et la publication d'un registre des mandats pour des types de contrat de services utilisés fréquemment. L'ensemble du personnel a accès au registre sur le site intranet de l'UNICEF. En 2015, 33 membres du personnel de six bureaux de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ont participé à un stage de trois jours sur la gestion des projets relatifs aux services de construction.

24. En 2016, la Division des approvisionnements procède à la révision des orientations concernant la passation de marchés pour des services dans le manuel des achats de l'UNICEF et prévoit de conduire plus de 50 formations du personnel sur des points clefs, notamment les achats et la gestion des marchés services. Un cours en ligne sur les achats commencera durant le deuxième trimestre de 2016. Ce cours comprendra une session sur l'élaboration des dossiers à présenter au Comité d'examen des marchés et une autre sur la déontologie en matière d'achats, qui a été élaborée en consultation avec le Bureau de la déontologie. Les conditions générales révisées de l'UNICEF en matière d'achats seront publiées au milieu de l'année 2016, avec des sessions et des séminaires en ligne (webinaires) pour l'orientation du personnel. Un poste de spécialiste des contrats a été créé en 2016 dans le bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique et le bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest a recruté un administrateur chargé des fournitures et du soutien logistique dont les responsabilités comprennent le suivi de la qualité des activités d'approvisionnement et de logistique dans la région.

Gouvernance et responsabilité

25. Ce domaine de risque comprend les structures de supervision et l'établissement et le fonctionnement des comités statutaires et groupes consultatifs obligatoires. En 2015, le Contrôleur a publié une version révisée de la politique financière et administrative sur les contrôles internes, qui a défini de façon plus précise les rôles du personnel visant à améliorer la compréhension et l'application de la politique dans les bureaux. En 2016, le Groupe des résultats sur le terrain

publiera une version révisée des orientations sur les mandats des équipes de gestion de pays, apportant des précisions sur la relation entre cette équipe et les autres groupes statutaires et consultatifs au sein d'un bureau de pays. La mise en œuvre des mesures convenues énoncées dans le rapport d'audit de 2015 de la gestion des contrats de louage de services dans les divisions du siège comprendra des orientations améliorées sur le fonctionnement des comités de contrôle des marchés, qui s'appliquera également aux bureaux de pays.

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

A. Aperçu général

26. L'administration de l'UNICEF apprécie l'attention continue portée dans les audits des bureaux de pays et les conclusions du Bureau à la gouvernance, à la gestion des programmes et à l'appui opérationnel. En février 2016, à l'invitation du Bureau, l'administration a examiné l'approche suivie en matière d'audit pour les bureaux de pays. Cela a servi à informer le Bureau des nombreuses mises à jour des changements apportés aux politiques, procédures, orientations et performance-information-system changes introduits par l'administration depuis 2015. L'administration accueille chaleureusement cette invitation et travaille de concert avec le Bureau pour donner suite à cette importante demande. L'administration de l'UNICEF note qu'en 2015, le Bureau a continué sa pratique positive d'inclure dans chaque rapport d'audit un plan élaboré par le bureau de pays (avec l'appui et sous la supervision du bureau régional) et convenu avec le Bureau, qui énonce la mesure convenue qui sera prise pour donner suite à chaque recommandation d'audit.

27. Le rapport annuel du Bureau note que 499 mesures, dont 91 ayant un rang de priorité élevé, ont été recommandées dans les 34 rapports d'audit des bureaux de pays/zone en 2015. Le nombre total de mesure est proche de celui de 2014 (463) recommandées dans 33 audits de bureau de pays en 2014, dont 116 avaient un rang de priorité élevé. L'administration est heureuse de noter la diminution de 21 % du nombre de mesures ayant un rang de priorité en 2015 par rapport à 2014.

28. L'administration note que 8 des 10 bureaux de pays qui ont fait l'objet d'opinions d'audit avec forte réserve opèrent dans un contexte de programme humanitaire, y compris au Soudan du Sud, qui est dans une situation d'urgence de niveau 3, et les bureaux de la République centrafricaine et du Nigéria, qui s'inscrivent dans une situation d'urgence de niveau 2. Au 31 mars 2016, le Bureau avait clos 68 % des dossiers concernant des mesures recommandées aux huit bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit avant décembre 2015.

B. État des mesures visant à renforcer les contrôles dans les bureaux de pays suite à des mesures recommandées ayant un rang de priorité moyen ou élevé

29. Au 31 mars 2016, le Bureau avait clos les dossiers concernant 41 des 91 mesures ayant un rang de priorité élevé (45 %) recommandées suite aux rapports d'audit publiés en 2015, à l'issue de l'examen des rapports d'application présentés par les bureaux de pays. Au 31 mars 2016, les dossiers concernant plus de 56 % des 62 mesures ayant un rang de priorité élevé recommandées dans les 23 rapports d'audit publiés avant octobre 2015 étaient clos. Ce taux de clôture des dossiers au 31 mars est proche de celui enregistré en 2015. Ces mesures prises dans les bureaux de pays sont le fruit d'une gestion dynamique des bureaux de pays et de l'appui et de la supervision des bureaux régionaux.

30. À l'issue de l'introduction par le Bureau à la fin de 2015 d'un dispositif de suivi automatisé dans le cadre de leur nouveau logiciel d'audit, la mise en œuvre par les bureaux de pays des mesures convenues devrait être encore accélérée.

31. Les bureaux régionaux continuent de participer périodiquement à des réunions de clôture d'audit sur place ou à distance pour avoir directement une bonne compréhension des questions identifiées et aider les bureaux de pays à élaborer des plans d'action pratiques. L'état de l'application des mesures convenues recommandées par les audits est au nombre des principaux indicateurs de performance sur le tableau de bord des résultats. Le tableau de bord présente des informations actualisées sur toutes les mesures d'audit laissées en suspens pour chaque bureau de pays et souligne toutes mesures d'audit restées en suspens depuis plus de neuf mois. Le suivi de l'état de tous les indicateurs dans le tableau de bord est une responsabilité qui incombe à tous les représentants, directeurs régionaux et directeurs au siège.

32. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, les dossiers de 19 des 28 mesures convenues (68 %) découlant des audits de 2015 des bureaux de pays de l'Algérie et d'Oman publiés avant octobre 2015 étaient clos au 31 mars 2016. Le bureau régional travaille avec les bureaux dans l'État de Palestine et en Tunisie aux fins de la mise en œuvre de l'ensemble des 30 mesures convenues (dont les trois mesures ayant un rang de priorité élevé) énoncées dans les rapports d'audit publiés durant le quatrième trimestre de 2015. L'UNICEF a renforcé la capacité opérationnelle de ces bureaux touchés par le conflit en cours en République arabe syrienne et dans les pays voisins, notamment avec des pratiques de gouvernance améliorées et des mesures de contrôle financier. En vue de renforcer les pratiques de gestion axée sur les résultats dans la région, en 2015, le bureau régional a conduit une formation pertinente à l'intention de plus de 130 membres du personnel opérant dans le contexte de programmes humanitaires.

33. Dans la région de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest, les dossiers de 40 des 65 mesures convenues (61 %) découlant des rapports d'audit de 2015 du bureau de pays du Bénin, de la République centrafricaine, de la République démocratique du Congo et du Togo publiés avant octobre 2015 étaient clos au 31 mars 2016. Le bureau régional travaille avec le bureau de pays de la Guinée-Bissau et du Nigéria aux fins de la mise en œuvre des 34 mesures convenues (dont 9 mesures ayant un rang de priorité élevé) figurant dans les rapports d'audit publiés durant le quatrième trimestre de 2015, en accordant une attention particulière au

bureau de pays de la République centrafricaine, qui a fait l'objet d'opinions avec forte réserve. À la fin de 2015, le Bureau a recruté du personnel pour pourvoir les trois nouveaux postes en vue de renforcer le contrôle régional et l'assistance technique afin d'améliorer la gestion axée sur les résultats dans la région. Un spécialiste en évaluation du comportement professionnel sera recruté en 2016. Le directeur régional a identifié la responsabilité, la gouvernance des bureaux et la déontologie comme étant les principales priorités de gestion pour tous les bureaux dans la région et il continue d'appeler l'attention sur ces questions dans le cadre des relations en groupes et bilatérales avec les représentants des bureaux de pays.

34. Dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, 106 des 166 dossiers relatifs aux mesures convenues (64 %) découlant des audits de 2015 des bureaux de pays des Comores, du Kenya, de Madagascar, de la Namibie, de la Somalie, du Soudan du Sud, de la Zambie et du Zimbabwe et du programme Eau, assainissement et hygiène du Kenya qui avaient été publiés avant octobre 2015 étaient clos au 31 mars 2016. Les dossiers concernant toutes les mesures convenues sont clos pour les Comores et la Namibie et le bureau régional travaille avec les autres bureaux de pays pour appuyer les mesures visant à traiter les dossiers encore en suspens, en accordant une attention particulière aux bureaux du Kenya, de la Somalie et du Soudan du Sud, qui ont fait l'objet d'opinions d'audit assorties de fortes réserves. En 2015, les responsabilités en matière de gestion des fonctions communes relatives aux ressources humaines et à l'informatique et aux communications du bureau de pays du Kenya et du bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe ont été transférées au bureau régional. Une équipe du Bureau a participé à une réunion tenue en 2015 avec des représentants adjoints de l'UNICEF et des spécialistes des opérations et du suivi et de l'évaluation originaires de la région, afin de sensibiliser aux constatations de l'audit conjoint dans la région et aux contrôles internes efficaces pour y donner suite. En 2016, le bureau régional continuera d'organiser des exercices d'examen par les pairs entre bureaux de pays dans la région en vue d'évaluer et de renforcer les pratiques de gestion des risques et les contrôles internes.

35. Dans la région d'Amérique latine et des Caraïbes, 25 des 48 dossiers relatifs aux mesures convenues (52 %) découlant des audits de 2015 des bureaux de pays du Brésil (opinion assortie de fortes réserves), du Costa Rica, d'El Salvador, du Guatemala et du Panama publiés avant octobre 2015 étaient clos au 31 mars 2016. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays de Cuba, du Nicaragua et de la République dominicaine pour prendre les 33 mesures convenues recommandées dans les rapports d'audit publiés durant le quatrième trimestre de 2015. Sur les huit audits de bureau de pays effectués en 2015, quatre ont reçu une opinion sans réserve et un a reçu une opinion assortie de fortes réserves. Le bureau régional travaille avec le bureau de pays du Brésil pour traiter des questions soulevées dans l'audit, pour lesquelles les dossiers concernant 4 des 21 mesures ont été clos. Compte tenu du solide profil de contrôle de la plupart des bureaux de pays dans la région, en 2015, le bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes a démarré un projet avec le Groupe des résultats sur le terrain et d'autres divisions du siège en vue d'identifier les possibilités de simplification des procédures de l'UNICEF dans les petits bureaux de pays qui opèrent dans des environnements de programme à faible risque. Le projet a identifié des possibilités prometteuses qui seront explorées plus avant en 2016.

36. Dans la région d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants, l'ensemble des dossiers relatifs aux 12 mesures convenues de l'audit du bureau de pays d'Azerbaïdjan effectué en 2015 étaient clos au 31 mars 2016. Le bureau régional travaille avec le bureau du Kosovo pour prendre les quatre mesures convenues encore en suspens de cet audit. Seulement une mesure ayant une priorité élevée a été identifiée par le Bureau en 2015 dans le cadre des deux audits effectués dans la région. En vue de renforcer encore la gestion de la mise en œuvre des mesures de l'UNICEF avec les partenaires de réalisation dans la région, le bureau régional crée un poste P-4 de spécialiste de la HACT et de la gestion des partenaires de réalisation pour 2016–2017.

37. Dans la région de l'Asie orientale et du Pacifique, au 31 mars 2016, les dossiers concernant 11 des 12 mesures convenues (92 %) découlant des audits de 2015 des bureaux de pays du Cambodge et de la République populaire démocratique de Corée publiés avant octobre 2015 étaient clos. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays Philippines et du Timor-Leste pour prendre les 42 mesures convenues (dont 11 mesures ayant un rang de priorité élevé) énoncées dans les rapports d'audit publiés durant le quatrième trimestre de 2015. En 2014–2015, tous les bureaux de pays dans la région ont conduit une formation à l'éthique à l'intention de leur personnel. En 2016, le bureau régional a engagé une organisation qui aidera les bureaux de pays dans la région à développer les capacités en matière de méthodes de gestion des risques. Le bureau régional tiendra une session sur les problèmes communs d'audit durant la Réunion régionale des représentants adjoints et des directeurs des opérations qui se tiendra en 2016.

38. En Asie du Sud, les dossiers concernant 6 des 19 mesures convenues (32 %, dont 2 ayant un rang de priorité élevé) découlant de l'audit du bureau de pays de l'Inde qui a été établi en août 2015 étaient clos en mars 2016. Le bureau régional a étendu son suivi des résultats en 2015 pour incorporer un examen mensuel de la maximisation de l'utilisation de liquidités. Le bureau régional continue de fournir des sessions de formation à l'éthique durant les visites du chef régional des ressources humaines.

V. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives au siège, aux bureaux régionaux, aux audits conjoints et aux services consultatifs

A. Audits réalisés avant 2015

39. Le rapport annuel du Bureau de 2015 note que les dossiers concernant 18 mesures convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2015 (contre 20 mesures convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2014). Les 18 mesures convenues découlent d'audits des fonctions du siège. Au 31 mars 2016, le Bureau avait clos les dossiers concernant 5 des 18 mesures convenues prises par la Division des données, de la recherche et des politiques, la Division de la gestion financière et administrative, le Bureau de la recherche et la Division des programmes. L'état de chacune des mesures d'audit laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2015 est présenté à l'annexe à cette réponse de l'administration.

B. Audits réalisés en 2015

40. En 2015, le Bureau a publié deux rapports d'audit des bureaux régionaux et un rapport d'audit des fonctions et systèmes du siège et a contribué à un audit conjoint avec d'autres entités des Nations Unies.

1. Bureaux régionaux

41. *Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.* L'audit a évalué le fonctionnement de la gouvernance du bureau régional et de ses opérations, ainsi que sa supervision des bureaux de pays dans la région et sa fourniture d'un appui à ceux-ci. Un rapport d'audit a été publié par le Bureau en mars 2015 contenant une conclusion sans réserve avec 10 mesures convenues – dont aucune n'avait un rang de priorité élevé. Au 31 mars 2016, six dossiers concernant les mesures avaient été clos par le Bureau et le bureau régional s'emploie à prendre les quatre autres.

42. *Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.* L'audit a évalué le fonctionnement de la gouvernance du bureau régional et de ses opérations, ainsi que sa supervision des bureaux de pays dans la région et sa fourniture d'un appui à ceux-ci. Un rapport d'audit a été publié par le Bureau en octobre 2015 contenant une conclusion assortie d'une réserve modérée avec 20 mesures convenues – dont une ayant un rang de priorité élevé. Au 31 mars 2016, quatre dossiers concernant les mesures avaient été clos par le Bureau et le bureau régional s'emploie à prendre les 16 autres.

2. Audit du siège et audits thématiques

43. *Gestion des contrats de service dans les divisions du siège de l'UNICEF.* L'administration apprécie l'examen effectué par le Bureau des pratiques contractuelles au siège. Des mesures ont été convenues avec un certain nombre de divisions du siège, dont la Division des approvisionnements et la Division des ressources humaines. L'administration s'emploie à prendre les mesures convenues, dont plusieurs visent à renforcer les orientations sur la gestion des contrats de service et le suivi de cette gestion dans les bureaux extérieurs et au siège. Au 31 mars 2016, les dossiers concernant 12 des 32 mesures convenues avaient été clos par le Bureau.

C. Services consultatifs

44. L'administration apprécie hautement les orientations concernant les risques et les contrôles que donne le Bureau au titre des activités de conseil qu'il mène. Les services consultatifs aident l'administration à intervenir en temps voulu lorsqu'un problème se pose. En 2015, le Bureau a conduit cinq services consultatifs et publié quatre rapports, tels que décrits ci-après :

- a) Examen d'assurance qualité des audits spéciaux de Moore Stephens portant sur les transferts de fonds à Madagascar;
- b) Renforcement de la gestion du bureau de pays d'Haïti;
- c) Appui au renforcement de la gouvernance et des capacités de contrôle internes de l'Association mondiale du personnel;

d) Conflit d'intérêt et dispositif de transparence financière dans les divisions du siège de l'UNICEF;

e) Appui aux audits des donateurs (aucun rapport).

45. L'examen d'assurance qualité a confirmé le caractère approprié des méthodes et conclusions des audits spéciaux à Madagascar et l'appui consultatif fourni au bureau de pays d'Haïti a été bénéfique pour celui-ci et pour le bureau régional. Les deux rapports mondiaux ont fourni des conseils importants à l'Association mondiale du personnel et au Bureau de la déontologie.

D. Audits interinstitutions

46. Le Bureau a participé à un audit conjoint de l'initiative Unis dans l'action au Malawi, conduit par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) avec la participation des services d'audit de quatre organismes des Nations Unies (dont le PNUD). Le rapport d'audit, qui a été publié par le PNUD, ne comprenait aucune mesure visant expressément l'UNICEF. Le représentant de l'UNICEF au Malawi travaille avec d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies afin d'aider le Coordonnateur résident à mettre en œuvre les recommandations.

VI. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes

47. 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 protège les fonctionnaires dénonciateurs d'abus contre toutes formes de harcèlement et de représailles. Le Directeur général publie un mémo annuel à l'intention de tout le personnel, dans lequel il signale les mesures disciplinaires prises par l'UNICEF pour sanctionner des actes répréhensibles avérés commis par les membres du personnel.

48. Le rapport annuel pour 2015 du Bureau de la déontologie de l'UNICEF au Conseil d'administration contient de nombreuses informations sur les mesures que ce bureau a prises au cours de l'année en vue de renforcer encore les compétences du personnel de l'UNICEF servant à identifier les questions de choix éthique et à prendre les mesures appropriées.

49. Comme cela est noté dans le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit pour 2015, l'administration prône une culture du « parler franc » à l'UNICEF. À cette fin, la notion de communication plus ouverte, franche et rapprochée de l'information en retour sur les résultats a été présentée aux fonctionnaires de rang supérieur, dans le but de faire en sorte qu'ils donnent l'exemple de ces comportements souhaités. La Division des ressources humaines introduit également une formation à l'intention des cadres et du personnel sur la communication et la réception de l'information en retour. Dans le cadre du plan d'action de suivi du sondage mondial du personnel qui est en cours, l'administration continuera de suivre de près les améliorations dans ce domaine.

50. À la suite d'allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles qui auraient été commises sur des enfants par des forces internationales de maintien de la paix en République centrafricaine, l'administration a fait une priorité de la réponse de l'UNICEF. Celle-ci comprend a) le lancement d'un nouvel ensemble de protocoles internes d'alerte et de signalement; b) la participation au Comité directeur de haut niveau créé par le Secrétaire général de l'ONU pour examiner le rapport du Groupe indépendant sur la République centrafricaine et le conseiller en la matière; c) l'élaboration de directives sur les activités de prévention et la suite à donner aux allégations d'exploitation et de d'atteintes sexuelles. En février 2016, en vue de faire le point devant les États membres de l'UNICEF, une session informelle du Conseil d'administration de l'UNICEF s'est tenue sur le rapport du Groupe d'enquête externe indépendant sur l'exploitation et les atteintes sexuelles commises par les forces internationales de maintien de la paix en République centrafricaine et la réponse de l'UNICEF aux allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles en République centrafricaine.

51. En vue de renforcer encore la capacité de l'UNICEF de répondre aux allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles, l'administration a donné un degré de priorité élevé a) à l'examen des procédures de recrutement en vue d'inclure la divulgation des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles; b) à l'introduction de nouvelles conditions générales standard pour les contrats passés avec des fournisseurs institutionnels et des sociétés ou des vacataires ou consultants ayant trait à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles; c) à la formation obligatoire de tout le personnel à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles; d) à un accent accru mis sur l'assistance aux victimes/survivants au moyen d'activités continues de protection des enfants et de lutte contre la violence sexiste; e) à l'amélioration des capacités et des compétences du personnel du Bureau de l'audit interne et des investigations pour ce qui est d'enquêter sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Certaines de ces mesures ont été menées à bien, d'autres se poursuivent.

52. Un groupe d'enquête au sein du Bureau de l'audit interne et des investigations 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. En 2016, la capacité du Groupe d'enquête du Bureau a été encore renforcée et le Groupe compte à présent sept postes d'administrateur. Les canaux établis, notamment une adresse électronique exclusive (integrity1@unicef.org) qui permet d'envoyer un message de façon anonyme sont mis à profit pour porter toute crainte ou allégation de violation d'un droit à l'attention du Bureau.

53. L'administration note que 90 allégations de violation d'un droit ont été reçues en 2015, contre 79 en 2014. De plus, 52 allégations ont été reportées de 2013 et 2014, portant à 142 le nombre d'affaires traitées en 2015. Le Bureau a classé 101 des 142 affaires en 2015 et reporté 41 affaires à 2016.

54. L'administration note avec appréciation que le Bureau évalue toutes les allégations et enquête sur celles qui selon lui méritent un examen approfondi. Elle note également que le rythme de classement des affaires s'est accéléré en 2015, 71 % des dossiers ayant été clos contre 58 % l'année précédente. L'augmentation du nombre des enquêteurs a contribué à cette amélioration.

55. L'administration est préoccupée de voir qu'une des allégations reçues en 2015 était classée comme un cas de représailles contre les dénonciateurs d'irrégularités. Le rapport d'enquête du Bureau a été soumis au Bureau de la déontologie de l'UNICEF, qui a également examiné l'affaire et les documents de base. Le Bureau de la déontologie a souscrit aux conclusions du rapport d'enquête. L'affaire a été renvoyée en conséquence à la Division des ressources humaines, qui a décidé à l'issue d'un examen soigné de classer l'affaire faute d'éléments de preuve suffisants.

56. La majorité des 101 dossiers d'enquête classés en 2015 concernaient le détournement de fonds des programmes par de tierces parties (38 affaires, dont 25 ont donné lieu à deux rapports d'enquête consolidés présentés à l'administration), suivies par la conduite inappropriée du personnel (14 affaires, dont 3 ont donné lieu à des rapports d'enquête présentés à l'administration) et par la fraude au régime d'assurance maladie (8 affaires, qui ont toutes été étayées par des éléments de preuve, ce qui a abouti à 1 licenciement, 4 démissions et 3 mesures prises à l'encontre d'anciens membres du personnel). L'administration note l'augmentation du nombre d'affaires de fraude à l'assurance maladie, qui n'étaient que de 3 en 2014, mais elle note également que dans 100 % des affaires, des éléments de preuve ont appuyé les allégations et que des procédures sont en cours pour recouvrer les montants correspondant aux pertes constatées.

57. L'administration note l'origine géographique des allégations appuyées par des éléments de preuve en 2015, 63 venant de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (du fait des 25 affaires ayant donné lieu à deux rapports d'enquête unifiés dans un pays), 13 % d'Afrique centrale et d'Afrique de l'Ouest et 10 % d'Asie de l'Est et du Pacifique.

58. L'UNICEF s'efforce de recouvrer les sommes correspondant à toutes les pertes financières relevées. Les pertes financières potentielles relevées dans les affaires classées ayant donné lieu à une enquête en 2015 s'élevaient à 790 095 dollars. Ce montant se répartit comme suit : 369 224 dollars dus au vol (avec ou sans effraction) de fonds ou biens appartenant à l'UNICEF; 341 145 dollars dus au détournement de fonds des programmes par de tierces parties; 79 726 dollars dus à la fraude au régime d'assurance maladie. L'UNICEF a effectué des recouvrements s'élevant au total à 23 900 dollars au 31 décembre 2015 et poursuit ses efforts en vue de recouvrer le reste des fonds.

59. Les huit affaires soumises en 2015 à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines avaient été classées au 31 décembre 2015, les mesures prises étant deux licenciements, deux cessations de service avec indemnités, une rétrogradation, une réprobation écrite, une affaire a été classée sans suite après la démission du fonctionnaire, une affaire n'a donné lieu à aucune mesure. Le rapport annuel du Bureau pour 2015 indique également qu'une affaire reportée de 2014 a été classée en 2015 après le licenciement du fonctionnaire. Une des affaires classées à l'issue du licenciement du fonctionnaire fait l'objet d'un examen par le Bureau du conseiller juridique de l'UNICEF en vue de la prise éventuelle d'une mesure supplémentaire.

VII. Mesures adoptées pour donner suite aux observations finales du rapport annuel du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2015

60. L'administration de l'UNICEF apprécie la contribution majeure du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit à une supervision efficace et indépendante de l'organisation. Comme cela a été noté dans les observations finales du Comité consultatif pour 2015, durant l'année, ses membres ont régulièrement coordonné leur action avec le Directeur général adjoint chargé de la gestion et avec d'autres hauts responsables et ont rencontré le Directeur général.

61. L'administration de l'UNICEF note et apprécie l'évaluation du Comité consultatif et les conseils qu'il a fournis dans son rapport annuel pour 2015, y compris l'assurance que le Bureau de l'audit interne et des investigations a appliqué les recommandations découlant de l'examen indépendant de l'assurance qualité de 2013. L'administration a examiné avec soin le rapport du Bureau et :

a) Note l'évaluation par le Comité consultatif de la justesse de l'identification par l'UNICEF des risques liés à la création du Centre mondial de services partagés et souscrit à l'observation du Comité consultatif selon laquelle il est nécessaire de prêter une attention continuelle aux pratiques des bureaux extérieurs relatives au Centre mondial;

b) Note que le Comité consultatif a salué les améliorations apportées à la gestion de la HACT et convient de la nécessité de continuer de prêter attention à la qualité de la mise en œuvre de la HACT;

c) Note que l'UNICEF a traité de la responsabilité de l'exactitude des données du système inSight et que le tableau de bord des résultats des bureaux de pays comprend le suivi de l'état d'avancement des mesures de gestion en vue de donner suite aux recommandations découlant des évaluations.

Annexe

Compte rendu actualisé de l'application des recommandations d'audit auxquelles il n'avait pas été donné suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2015

Mesure convenue dans le rapport annuel du Bureau

État de la mise en œuvre

Audit du cadre de gestion des politiques et procédures, publié en juin 2012 (trois mesures)

Deux mesures concernaient une structure de gouvernance pour gérer les politiques, procédures et orientations organisationnelles et l'établissement de normes minimales pour l'élaboration et la gestion des politiques.

Une structure de gouvernance et des normes ont été élaborées et doivent être publiées en 2016.

Une mesure concernait la définition d'une plateforme organisationnelle commune pour stocker toutes les politiques et procédures.

Les caractéristiques techniques de la plateforme ont été définies et l'invitation à soumissionner est en cours en vue d'une mise en œuvre en 2016.

Audit des contrôles d'accès des utilisateurs et de la répartition des tâches, publié en avril 2013 (une mesure)

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

Le Bureau de l'audit interne et des investigations a clos le dossier concernant la mesure convenue en mars 2016, après que l'administration eut montré qu'elle avait été mise en œuvre.

Audit de la gestion de trésorerie de l'UNICEF, publié en juillet 2013 (cinq mesures)

Une mesure concernait l'étude d'un nouveau logiciel pour les techniques de gestion de la trésorerie visant à assurer l'automatisation nécessaire pour répondre aux besoins en la matière de façon efficiente et exacte.

Les fonctions étendues du progiciel de gestion intégré de l'UNICEF ont été partiellement mises en œuvre. Une amélioration apportée à un logiciel (l'analyseur de portefeuille) s'est avérée compliquée à mettre en œuvre, mais elle devrait devenir au cours du deuxième trimestre de 2016.

Une mesure visait à garantir l'existence pour toutes les relations bancaires avec les fournisseurs mondiaux, d'accords écrits avec les partenaires financiers qui soient en harmonie avec les règles et conditions imposées par l'ONU, et à ouvrir, dans la mesure du possible, des comptes de dépôt auprès des institutions financières mondiales et régionales, plutôt qu'auprès de banques locales, pour les comptes

Deux accords ont été signés, deux autres doivent être signés au cours du premier trimestre de 2016 et deux dépendent de négociations en cours menées par le Bureau des affaires juridiques de l'ONU avec les banques.

Mesure convenue dans le rapport annuel du Bureau
État de la mise en œuvre

opérationnels des bureaux de pays et les comptes des donateurs du secteur privé.

Une mesure concernait la mise en œuvre des modules SAP relatifs à la gestion et à la prévision de la trésorerie.

Cette mesure n'a pas été mise en œuvre du fait de difficultés financières. L'administration évaluera les projets reposant sur l'informatique en juin 2016 pour étudier la faisabilité de cette mesure.

Une mesure concernait l'obtention par la Division de la gestion administrative et financière de ressources techniques et d'effectifs suffisants pour surveiller les politiques et directives établies en matière de contrôle des risques; l'attribution d'un rang de priorité élevé aux prescriptions en matière de configuration et d'établissement de rapports de SAP pour la gestion de la trésorerie; l'évaluation des besoins en matière de compétences relatives à la technologie SAP.

L'extension des fonctions du PGI de l'UNICEF a été mise en œuvre partiellement. Une amélioration logicielle (analyseur de portefeuille) s'est avérée trop compliquée à mettre en œuvre mais elle devrait devenir opérationnelle au deuxième trimestre de 2016. Des demandes d'effectifs supplémentaires ont été présentées, qui seront examinées en juin 2016.

Une mesure concernait la mise en œuvre par la Division de la gestion administrative et financière de l'analyseur de portefeuille SAP en vue de bien mesurer la performance des portefeuilles.

L'analyseur de portefeuille SAP s'est avéré compliqué à mettre en œuvre, mais il devrait devenir opérationnel au deuxième trimestre de 2016.

Audit du Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics, publié en décembre 2013 (deux mesures)

Deux mesures concernaient l'acceptation par le Bureau du Directeur exécutif de la publication d'une directive administrative exposant la vision stratégique et le cadre d'application pour la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF, décrivant les rôles et responsabilités assignées au Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (devenu la Division des partenariats publics) et à d'autres services de l'UNICEF; l'établissement d'une stratégie et des ressources nécessaires pour améliorer la qualité et la publication en temps voulu des rapports des donateurs au niveau mondial; la précision des responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux concernant la supervision de l'établissement des rapports des donateurs et la fourniture d'un appui à celui-ci.

Un projet de directive sur la mobilisation de fonds est étudié par le Bureau du Directeur exécutif pour examen final et publication. Le projet de directive traite des questions visées dans la mesure d'audit convenue.

Audit du Bureau de la recherche, publié en décembre 2013 (quatre mesures)

Une mesure concernait l'établissement par le Bureau du Directeur exécutif d'une politique relative à la recherche qui décrive le mandat, les objectifs, les responsabilités, les compétences et les attributions du Bureau de la recherche ainsi que des autres entités de recherche à l'UNICEF; énonce des normes pour la recherche à l'UNICEF; précise les prescriptions relatives à la présentation de rapports au Conseil d'administration; établit des mécanismes chargés de surveiller le respect de la politique et de faire rapport sur ce point.

Le projet de politique de recherche est étudié par le Bureau du Directeur exécutif pour examen final et publication. Le projet traite des questions visées dans la mesure d'audit convenue.

Une mesure concernait l'examen par le Bureau du Directeur exécutif des mécanismes de financement du Bureau de la recherche.

Le Bureau a clos le dossier concernant la mesure convenue en février 2016, après que l'administration eut montré qu'elle avait été mise en œuvre.

Une mesure concernait le renforcement par le Bureau du Directeur exécutif du statut indépendant du Bureau de la recherche ainsi que des mécanismes visant à assurer et protéger cette indépendance.

Le projet de politique de recherche est étudié par le Bureau du Directeur exécutif pour examen final et publication. Le projet traite des questions visées dans la mesure d'audit convenue.

Une mesure concernait l'élaboration par la Division des données, de la recherche et des politiques de procédures et d'orientations pour mener des recherches et des activités connexes à tous les niveaux de l'UNICEF et faire rapport en la matière; la mise en place de mécanismes chargés de suivre les dépenses de recherche et de faire rapport sur celles-ci sur une base annuelle.

Le Bureau a clos le dossier concernant la mesure convenue en février 2016 après que l'administration eut montré qu'elle avait été mise en œuvre.

Audit de la Division des programmes, publié en décembre 2012 trois mesures)

Le Bureau a clos le dossier concernant la mesure convenue en mars 2016 après que l'administration eut montré qu'elle avait été mise en œuvre

Une mesure concernait l'officialisation des arrangements qui garantiront la participation en temps voulu de la Division des programmes aux processus clefs de formulation et d'examen des programmes de pays.

Une mesure concernait le renforcement des mécanismes visant à obtenir une information en retour sur la qualité et la pertinence des orientations publiées, en veillant à ce que l'information en retour serve à élaborer les nouvelles orientations; l'établissement de procédures pour l'obtention d'une information en retour sur les résultats de la Division des programmes dans la fourniture d'un appui technique aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux.

Le Bureau a clos le dossier concernant la mesure convenue en mars 2016 après que l'administration eut montré qu'elle avait été mise en œuvre.

La Division des programmes s'emploie à mettre en œuvre cette mesure convenue. Le Bureau a reçu les dernières informations sur cette question en mars 2016. La mesure devrait avoir été mise en œuvre au cours du troisième trimestre de 2016 à la suite de la prise de mesures coordonnées avec les bureaux régionaux.