



Conseil économique et social

Distr. limitée
30 mai 2017
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2017

13-16 juin 2017

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2016 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration

Résumé

Le présent rapport est soumis au Conseil d'administration en application de plusieurs décisions, la dernière en date étant la décision 2016/8, et expose la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2016 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration (E/ICEF/2017/AB/L.2)

On trouvera dans l'annexe au présent rapport un compte rendu actualisé de la mise en œuvre des mesures convenues qui étaient en attente d'application depuis 18 mois ou plus à la fin de l'année 2016.

* E/ICEF/2017/5.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Divulgence des rapports d'audit interne	4
III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux conclusions générales	4
IV. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives aux audits des bureaux de pays	10
V. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives aux audits du siège et des systèmes, aux services consultatifs et aux audits interinstitutions	13
VI. Mesures adoptées pour donner suite aux conclusions 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 2016.....	18
Annexe	
Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2016	19

I. Introduction

1. Le présent rapport a été élaboré par l'administration de l'UNICEF en réponse au rapport annuel de 2016 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration.
2. L'administration note avec satisfaction qu'il ressort du résumé de la mission d'assurance et de l'opinion du Bureau pour 2016 que l'adéquation et l'efficacité de la structure de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF étaient généralement satisfaisantes en 2016. Il en allait de même en 2015. L'administration est consciente également qu'il reste possible d'apporter des améliorations et 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. La présente 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 2016, 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. Elle note qu'en 2016, le Bureau a pourvu un poste d'auditeur en recrutant un membre du personnel qui avait antérieurement été le chef d'un bureau extérieur de l'UNICEF. L'intégration d'individus possédant une expérience de terrain de l'UNICEF procure au Bureau une importante connaissance de l'organisme, qui contribue à renforcer l'approche de ses audits.
4. L'administration continue d'apprécier l'établissement par le Bureau de rapports trimestriels détaillés sur l'état de la mise en œuvre de son plan de travail annuel et sur le suivi des mesures convenues à l'issue des audits, 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 convenues. En juillet, le Directeur général adjoint chargé de la gestion a confié au Directeur de la Division de la gestion financière et administrative la responsabilité de suivre l'état de la mise en œuvre des recommandations d'audit (interne et externe) en attente d'application. Comme cela a été noté dans le présent rapport, en 2016, l'UNICEF a continué d'améliorer la mise en œuvre en temps voulu de mesures visant à donner suite aux recommandations des audits internes, aboutissant à ce que le Bureau de l'audit interne et des investigations considère qu'elles ont été appliquées.
5. L'administration continue d'apprécier 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 2016, 10 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 et aide le personnel à mieux comprendre le fonctionnement et l'évaluation des contrôles internes en mettant en pratique la discipline professionnelle de l'audit interne.
6. L'UNICEF continue d'accueillir 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 examiné les conseils fournis par le Comité consultatif dans son rapport annuel pour 2016 (affiché sur le site Web du Conseil d'administration) en ce qui concerne l'évaluation de la qualité des activités menées par le Bureau, et la mise en œuvre des mesures de gestion visant à renforcer encore la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle à l'UNICEF.

7. L'administration prend note que 22 rapports d'audit internes au total sur les activités de l'UNICEF ont été établis en 2016, comprenant 69 mesures hautement prioritaires sur un total de 304 mesures convenues par le Bureau et l'administration de l'UNICEF. Elle note également que 13 autres rapports commencés en 2016 se trouvaient à divers stades d'avancement au 31 décembre 2016.

8. L'administration continue d'apprécier les services consultatifs fournis par le Bureau, notamment le rapport consultatif établi en 2016 à l'intention de la Division de la Collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, qui a noté la précieuse contribution de ces conseils.

9. L'administration prend note que le Bureau de l'audit interne et des investigations continue de respecter 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, selon l'examen indépendant d'assurance qualité effectué en 2013, et d'après la confirmation du Comité consultatif pour les questions d'audit qu'en 2016, le Bureau avait traité les mesures d'amélioration convenues dans cet examen. Elle a été informée par le Bureau que le prochain examen d'assurance qualité par un examinateur externe indépendant qualifié aura lieu en 2018, conformément à la norme prescrivant que cet examen doit être effectué au moins une fois tous les cinq ans.

II. Divulgence 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 2017, 11 des 22 rapports d'audit établis en 2016 avaient été divulgués sur le site Web de l'UNICEF, à l'adresse www.unicef.org/auditandinvestigation/index_65818.html, ainsi que tous les rapports d'audit établis en 2014 qui n'avaient pas été divulgués à la fin de l'année 2015. En 2016, à la demande du Directeur général, un rapport d'audit n'avait pas été divulgué, au motif qu'il portait sur la sécurité de l'information. L'administration note que, compte tenu que 50 % des rapports d'audit établis en 2016 par le Bureau ont été transmis au quatrième trimestre, le processus prévu de divulgation n'avait pas encore été achevé pour ces audits en mars 2017.

11. Elle note avec satisfaction que tous les rapports d'audit divulgués sont également accessibles sur le Portail de la transparence de l'UNICEF, à l'adresse <http://open.unicef.org/>, qui contient un large éventail d'informations sur les résultats de l'UNICEF. Elle saisit également cette occasion pour indiquer qu'en 2016, l'UNICEF est ressorti troisième d'un classement public sur plus de 46 institutions de développement bilatérales et multilatérales pour le respect des normes de transparence établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide¹.

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

12. Le rapport annuel de 2016 du Bureau de l'audit interne et des investigations recense cinq mesures convenues en attente d'application depuis 18 mois ou plus au

¹ Voir : Publish What You Fund, Indice de transparence de l'aide 2016, <http://ati.publishwhatyoufund.org/>.

31 décembre 2016, et note une amélioration sensible par rapport à la fin de l'année 2015, où ce chiffre était de 18. Le Bureau a informé l'administration qu'au 15 mars 2017, trois des mesures en suspens à la fin de 2015 avaient été considérées appliquées. On trouvera dans l'annexe au présent rapport un récapitulatif de l'état d'avancement du traitement des deux mesures qui étaient encore en attente d'application.

13. L'administration de l'UNICEF note que, sur les 22 rapports d'audit sur les activités de l'UNICEF établis en 2016, quatre avaient donné lieu à une opinion globale « sans réserve » (indiquant des contrôles pleinement satisfaisants), soit 18 % des rapports établis, contre 13 % en 2015; et 13 à une opinion « avec réserve mineure », soit 59 % des rapports établis, une proportion sensiblement égale à celle de 58 % constatée en 2015. Dans son rapport annuel de 2016, le Bureau précise qu'« une note « sans réserve » ou « avec réserve mineure » (satisfaisante) signifie que des contrôles sont en place et qu'ils fonctionnent bien ».

14. Cependant, l'administration note avec une préoccupation particulière que deux audits ont reçu une opinion défavorable en 2016, alors qu'aucun n'avait obtenu ce résultat en 2015. En 2016, trois audits ont reçu une note avec réserve majeure, contre 11 en 2015. Le Directeur général a continué sa pratique de contacter tout bureau ayant fait l'objet d'une opinion avec réserve majeure ou d'une opinion défavorable en écrivant à chaque chef de bureau concerné et à son supérieur hiérarchique pour souligner la gravité des conclusions de l'audit, et qu'il était urgent de prendre les mesures correctives convenues et important d'apprendre et d'améliorer la situation à l'avenir.

15. L'administration apprécie l'attention que le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué de prêter aux bureaux ayant obtenu une opinion défavorable. À partir de 2016, le Bureau a notamment procédé sur place à des examens de suivi de la mise en œuvre des mesures convenues dans ces bureaux. Une visite de suivi au bureau d'Iraq a été effectuée en 2016, et une autre est prévue au bureau du Tchad en 2017.

16. Sur les 22 rapports d'audit sur les activités de l'UNICEF établis en 2016, 63 % de l'ensemble des mesures convenues concernaient trois domaines de risque : la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations; les approvisionnements et la logistique; et la gouvernance et la responsabilité. Ces trois domaines représentaient 64 % de l'ensemble des mesures hautement prioritaires. La gestion axée sur les résultats et la communication d'informations représentaient 35 % des mesures hautement prioritaires, soit une baisse significative par rapport à la proportion de 48 % en 2015, et l'approvisionnement et à la logistique 19 % en 2016, soit une diminution par rapport au chiffre de 24 % de 2015.

17. En 2016, le Bureau de l'audit interne et des investigations a indiqué que 25 mesures convenues portaient sur les ressources humaines et un comportement contraire à la déontologie, et 19 sur le financement et les relations avec les parties prenantes externes. Il a fait savoir à l'administration que les bureaux de pays ou de zone avaient pris des mesures ayant conduit à considérer que toutes ces mesures avaient été appliquées, à l'exception d'une mesure concernant un comportement contraire à la déontologie et la mobilisation des ressources qui devait être mise en œuvre avant le 15 mars 2017.

18. L'administration note qu'en 2016, le Bureau considère une fois encore que les politiques et procédures de l'UNICEF étaient 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. Elle prend également note de l'analyse du Bureau estimant que les déficiences constatées étaient dans une large mesure imputables à des écarts de conformité dans certains bureaux.

19. L'environnement de contrôle de l'UNICEF au niveau mondial avait été considérablement renforcé à la fin de l'année 2016 : la gestion des données de base, le traitement des factures, les paiements, l'administration des ressources humaines et la paie sont désormais pris en charge pour tous les bureaux au niveau du Centre mondial de services partagés à Budapest. La consolidation de ces fonctions au sein du Centre réduit le risque de non-conformité au niveau des bureaux de pays dans un certain nombre de domaines. Une évaluation externe effectuée en 2016 par une société de conseil mondiale a conclu que les contrôles au sein du Centre étaient conformes aux meilleures pratiques du secteur dans tous les domaines. Cette centralisation fournit une visibilité accrue sur le traitement des opérations dans l'ensemble de l'organisme, contribuant ainsi à améliorer la capacité de l'UNICEF à évaluer et à accroître encore l'efficacité du traitement des opérations financières.

20. En 2016, le Groupe des résultats sur le terrain a évalué les conclusions du Bureau de l'audit interne et des investigations sur la période 2014-2015 afin de mieux cerner les causes profondes du faible niveau de conformité des bureaux de pays possédant des procédures établies. Cette évaluation a orienté l'action du groupe en 2016 et en 2017 à l'égard de l'UNICEF et renforcé l'apprentissage par le personnel et le suivi des résultats des bureaux, et contribue à l'élaboration des plans de gestion de bureaux au siège et dans les bureaux régionaux pour la période 2018-2021. Quelques-unes des mesures les plus importantes prises par l'UNICEF à partir de 2016 qui avaient été menées à terme en 2016 et au premier trimestre 2017 et qui se poursuivront en 2017, sont présentées à la section suivante.

Gestion axée sur les résultats et communication d'informations

21. L'administration prend note que la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations comprennent le plus fort pourcentage de mesures convenues dans les rapports d'audit sur les bureaux de pays établis entre 2013 et 2015, et à nouveau en 2016.

22. En 2016, l'UNICEF a continué de progresser dans les domaines du renforcement des directives, des qualifications du personnel et des applications informatiques afin d'améliorer encore la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations. L'organisme a continué de prêter attention à ces domaines en 2017.

23. En octobre 2015, des notes stratégiques sur les programmes ont été introduites dans le processus d'élaboration des nouveaux programmes de pays, afin de consolider la formulation de théories du changement décrivant comment les résultats et les produits planifiés seront obtenus, entre autres choses. Des notes stratégiques ont été rédigées pour la première fois en 2016 et ont fait partie du processus d'élaboration des 24 programmes de pays mis au point cette année-là. Une évaluation indépendante des notes stratégiques effectuée au quatrième trimestre 2016 a conclu que 73 % des notes satisfaisaient aux normes de qualité en ce qui concernait la définition de théories du changement et la clarté des indicateurs de performance des programmes. En se basant sur cette évaluation, ainsi que sur les remontées d'informations des bureaux de pays et des bureaux régionaux, les directives relatives aux notes stratégiques ont été révisées et des exemples de bonnes pratiques tirés de l'année 2016 ont été diffusés afin d'aider les bureaux qui élaborent de telles notes en 2017.

24. L'UNICEF collabore avec d'autres organismes afin de réviser les directives relatives aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement de sorte à mieux mettre en avant la contribution des Nations Unies à la réalisation des objectifs de développement durable, dont les gouvernements nationaux ont fait une priorité. Ces directives révisées, qui devraient être publiées d'ici au milieu de

l'année 2017, compléteront les notes stratégiques de l'UNICEF de sorte à intensifier encore l'accent mis sur les résultats et la capacité démontrer la valeur ajoutée du système des Nations Unies dans les programmes de pays.

25. Le programme d'apprentissage de l'UNICEF consacré à la gestion axée sur les résultats pour la période 2015-2017 a avancé comme prévu en 2016. Il a touché plus de 3 000 membres du personnel par le biais de modules en ligne (disponibles en accès public à l'usage des partenaires et des autres acteurs intéressés), et de séances de formation en face à face tenues dans toutes les régions, sous la direction de chaque bureau régional. Des séances consacrées à la gestion axée sur les résultats ont été organisées pendant les réunions du réseau mondial à l'intention des spécialistes techniques de programme, afin de consolider les compétences et la sensibilisation aux responsabilités chez le personnel du siège et des bureaux régionaux dans les domaines de la planification, de la réalisation et de la démonstration des résultats en faveur des enfants. Un manuel de référence renforçant les modules d'apprentissage en ligne et en face à face sera publié d'ici au milieu de l'année 2017, où les documents relatifs à la gestion axée sur les résultats au sein de l'UNICEF seront également disponibles en espagnol et en français.

26. La formation à la gestion axée sur les résultats se poursuit en 2017, l'objectif étant de toucher 2 000 membres du personnel supplémentaires. Un mécanisme sera mis en place en 2017 afin d'évaluer l'impact de cet effort majeur déployé l'organisme en vue de renforcer les qualifications du personnel dans ce domaine.

27. Le renforcement des compétences pour l'élaboration de théories du changement et la budgétisation axée sur les résultats consiste un volet essentiel du programme d'apprentissage. En 2017, l'UNICEF introduira une application informatique d'aide à l'établissement du budget assortie de directives, afin de renforcer l'estimation des ressources nécessaires pour réaliser les résultats des programmes et pour évaluer l'optimisation des ressources des programmes élaborés à l'aide de cet outil.

28. L'UNICEF continue de consolider ses pratiques de programmation et ses applications informatiques pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. En 2016, plusieurs cours en ligne consacrés à cette politique harmonisée ont été lancés à l'intention du personnel et des partenaires sur les sujets de la planification et de l'utilisation des fonds destinés aux programmes fournis par l'UNICEF, ainsi que sur l'établissement de rapports concernant l'utilisation de ces fonds. Ils ont été suivis par plus de 7 500 membres du personnel et 3 000 partenaires. L'UNICEF a dirigé les efforts interinstitutions déployés en vue de simplifier et d'améliorer les évaluations de la capacité des partenaires en matière de programmation et de gestion avant de mettre en place une politique harmonisée concernant les transferts de fonds et un audit de l'utilisation des fonds déboursés.

29. En 2016, l'UNICEF a accompli des progrès importants dans l'élaboration et l'utilisation de directives pratiques et d'applications informatiques afin d'appuyer la gestion axée sur les résultats dans les bureaux extérieurs et de suivre les résultats aux niveaux des régions et du siège. Outre les mesures exposées dans la section sur la gouvernance et la responsabilité ci-dessous, l'UNICEF a notamment pris les mesures suivantes :

a) **Le module d'évaluation des résultats** : Des améliorations ont été apportées à la fin de l'année 2016 afin de simplifier l'établissement de rapports sur les résultats et les produits et d'accroître la qualité ces rapports. Seize bureaux de pays ont testé un modèle révisé de rapport à l'intention des donateurs qui renvoie aux rapports du module d'évaluation des résultats afin d'améliorer l'efficacité de l'établissement de rapports et la qualité des rapports. Le modèle révisé sera publié en 2017, assorti d'exemples de rapports à l'intention des donateurs de qualité qui

mettent en avant les contributions spécifiques de l'UNICEF à l'obtention de résultats en faveur des enfants.

b) **Le tableau de bord des résultats des bureaux de pays** : Lancé en 2016, ce tableau de bord facilite la responsabilité du suivi des résultats des bureaux et de la prise de mesures en temps voulu si des résultats s'avèrent inférieurs aux normes de l'organisme. Pour chaque bureau, le tableau de bord comprend des indicateurs dans cinq domaines de résultats : performance des programmes; gestion financière; gestion des personnes; gestion des partenariats; et assurance de la qualité. Les données relatives à la performance sont rapportées aux normes établies de l'UNICEF, aux résultats antérieurs d'un bureau, et à la performance actuelle de bureaux similaires (taille du budget, catégorie de revenu du pays, et type d'intervention d'urgence). Des tableaux de bord seront mis en place pour les bureaux régionaux et les divisions du siège en 2017. Le tableau de bord des résultats est une composante du système inSight de l'UNICEF, auquel l'ensemble du personnel a accès sur le site intranet de l'organisme.

c) **Les indicateurs normalisés relatifs aux résultats et aux produits** : La qualité et l'utilisation des indicateurs normalisés, initialement mis au point en 2015 et révisés en 2016, progresse encore en 2017 avec l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et les mécanismes simplifiés pour l'établissement de rapports dans le cadre du module d'évaluation des résultats. Ces indicateurs allègent la charge des bureaux de pays pour la mise au point d'indicateurs de performance des programmes qui soient de grande qualité, ainsi que la charge du siège pour l'agrégation des résultats au niveau mondial et l'établissement des rapports sur les résultats de l'UNICEF. À la fin de l'année 2016, 97 % des bureaux de pays utilisaient les indicateurs normalisés.

d) **La suite d'applications informatiques eTools** est en cours de développement et de déploiement afin de simplifier les processus des bureaux relatifs à l'élaboration du programme de travail, à la gestion des partenariats, aux déplacements dans le pays et au suivi des programmes. En 2017, 46 petits et moyens bureaux de pays recevront une aide à l'utilisation de la suite eTools, et des plans sont en cours, l'objectif étant de mettre ces applications à disposition de tous les bureaux d'ici au début de l'année 2018.

Gouvernance et responsabilité

30. En 2016, l'UNICEF a réalisé des avancées notables dans le renforcement des procédures qui définissent les principales responsabilités et dans les systèmes qui enregistrent et suivent leur respect. Ces progrès ont directement consolidé l'application de la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisme.

31. Au début de l'année 2016, l'UNICEF a établi le nouveau système en ligne « Achieve » de planification et d'évaluation de la performance du personnel. Ce système a été introduit accompagné de supports de formation et de séances d'orientation qui se poursuivront en 2017. Il vise à améliorer le dialogue et l'enregistrement des résultats entre les membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques pour la planification, la réalisation et l'évaluation des résultats. Le système Achieve lie expressément les résultats d'un individu à la contribution de son bureau aux résultats de l'UNICEF. Une nouvelle instruction administrative à l'intention de l'ensemble du personnel, publiée en janvier 2017 (CF/AI/2011-001 Amend. 2), lie les augmentations périodiques de traitement du personnel aux résultats enregistrés.

32. La Division de la gestion financière et administrative dirige les efforts déployés en vue de mettre en place un cadre réglementaire pour l'organisme qui renforce la gouvernance pour la supervision, la gestion et l'élaboration

systématiques des politiques, des procédures et des orientations qui définissent le mode de fonctionnement de l'UNICEF. Une procédure relative au cadre réglementaire a été publiée en juin 2016 (DFAM Policy 1 Supplement 4) pour permettre la normalisation des politiques et des procédures dans l'ensemble de l'organisme. Une bibliothèque du cadre réglementaire a été indexée et sera lancée sur une plateforme qui servira de « guichet unique » permettant aux membres du personnel d'accéder à l'intégralité du contenu du cadre réglementaire de l'UNICEF. La responsabilité est en cours de renforcement grâce à l'achat d'outils pour la gouvernance, les risques et la conformité qui favoriseront une gestion des risques plus efficace s'accompagnant d'un suivi continu des contrôles, et un processus systémique qui permettra de recueillir les écarts par rapport aux procédures.

33. En 2016, le Groupe des résultats sur le terrain a publié des directives révisées à l'intention des bureaux de pays qui affinent le mandat des équipes de gestion de pays – notamment la responsabilité de suivre la performance de tous les autres comités statutaires et consultatifs des bureaux de pays – et renforcent les plans de gestion de bureaux annuels axés sur les résultats en demandant à chaque bureau de définir des résultats à atteindre en priorité dans l'année et de préciser comment chaque résultat sera obtenu. Des indicateurs clefs de performance ont été normalisés pour tous les bureaux de pays et intégrés dans le tableau de bord des résultats des bureaux de pays afin de simplifier le suivi de la performance de chaque bureau et de faciliter les évaluations comparatives entre les bureaux. Les objectifs annuels de résultats et l'évaluation des représentants des bureaux de pays dans le système Achieve renvoient notamment à la performance des programmes et de la gestion du bureau décrits dans le tableau de bord.

Approvisionnements et logistique

34. En 2016, la Division des approvisionnements a continué son programme de formation du personnel en prêtant attention à la passation de marchés et de contrats, deux domaines des approvisionnements et de la logistique où le Bureau de l'audit interne et des investigations avait formulé le plus d'observations. Six ateliers sur la passation de contrats de services ont été tenus avec la participation du personnel des services extérieurs des régions de l'Asie de l'Est et du Pacifique, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale et de plusieurs villes sièges. Un cours en ligne sur la passation de contrats de services a réuni plus de 360 participants de 108 bureaux. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, 35 membres du personnel des services extérieurs ont suivi un cours consacré à la planification et à la gestion de projets de construction. En 2017, un cours en ligne sur la passation de marchés, adapté aux procédures de l'UNICEF et aux multiples contextes des bureaux de pays, sera lancé.

35. La Division des approvisionnements a également continué d'affiner ses procédures, ses directives et sa fonction dans le système de progiciel de gestion intégré VISION de l'UNICEF, en veillant en 2016 à obtenir une assurance plus robuste que les contrats sont signés avant le début des travaux et en renforçant le suivi de l'état d'avancement des passations de marchés, des constructions et des paiements. En 2016, elle a achevé un examen majeur des données de base des prestataires de services et des fournisseurs au niveau mondial qui sont utilisées par tous les bureaux de l'UNICEF.

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

A. Aperçu général

36. L'administration de l'UNICEF apprécie l'attention continue portée à la gouvernance, à la gestion des programmes et à l'appui opérationnel dans les audits des bureaux de pays, ainsi que les conclusions du Bureau de l'audit interne et des investigations. Elle note qu'en 2016, le Bureau a continué sa pratique positive d'inclure dans chaque rapport d'audit un plan, élaboré par le bureau de pays ou de zone (avec l'appui et sous la supervision du bureau régional) et convenu avec le Bureau, qui précise qui est responsable de chaque mesure et à quelle date chaque mesure devrait avoir été appliquée.

37. L'administration note que toutes les recommandations formulées à l'issue des audits à l'intention des bureaux de pays ou de zone en 2015 ont été considérées appliquées. Sur tous les audits de bureaux de pays ou de zone établis en 2016 pour lesquels des rapports sur la mise en œuvre étaient attendus avant le 15 mars 2017, le Bureau indique que 69 % des mesures convenues avaient été considérées appliquées à cette date.

38. Le rapport annuel du Bureau note que 248 mesures, dont 57 hautement prioritaires, ont été recommandées dans les 18 rapports d'audit des bureaux de pays ou de zone en 2016. L'administration note la baisse de 2 % de la proportion totale de mesures jugées hautement prioritaires en 2016 par rapport à 2015.

39. L'administration note que deux des cinq bureaux de pays qui avaient obtenu une opinion défavorable ou avec réserve majeure interviennent dans un contexte de programme humanitaire, à savoir le bureau d'Iraq, dans une situation d'urgence de niveau 3; et le bureau du Tchad, dans une situation d'urgence de niveau 2. Le bureau de Guinée opérait dans une situation d'urgence de niveau 3 en 2015, et le rapport d'audit de 2016 comprenait des mesures prises cette année-là. Le bureau d'Afghanistan a reçu une opinion avec réserve majeure. Au 15 mars 2017, le Bureau de l'audit interne et des investigations avait considéré que 65 % des mesures recommandées aux bureaux de pays ou de zone pour lesquels des rapports de mise en œuvre étaient attendus à cette date avaient été appliquées.

40. Pour appuyer les bureaux de pays ou les bureaux régionaux intervenant dans des contextes humanitaires, l'UNICEF possède un dispositif d'équipe d'intervention d'urgence reposant sur un personnel basé au Bureau des programmes d'urgence et dans plusieurs autres divisions du siège qui est temporairement déployé sur le terrain afin d'accroître au besoin la capacité existante. En 2016, l'équipe d'intervention d'urgence a assuré des missions dans 17 bureaux, apportant un appui de plus de 1 800 jours-personnes dans des domaines tels que la gestion des programmes d'urgence, les opérations, les ressources humaines, le suivi des programmes et l'appui technique dans tous les domaines d'activité. L'UNICEF a également une pratique bien établie de fournir des effectifs de renfort temporaire issus d'autres bureaux extérieurs aux bureaux engagés dans l'action humanitaire. L'équipe d'intervention d'urgence et les effectifs de renfort présentent plusieurs avantages, notamment a) de renforcer l'action humanitaire, b) de renforcer les capacités et les expériences dans l'ensemble de l'organisme qui seront appliquées dans les futures activités humanitaires, et c) d'éclairer l'amélioration des procédures, des directives et de la formation du personnel de l'UNICEF afin d'intervenir dans des situations humanitaires en s'appuyant sur les remontées d'informations des membres de l'équipe d'intervention d'urgence après leur déploiement.

B. État des mesures visant à renforcer les contrôles dans les bureaux de pays suite à des mesures recommandées moyennement ou hautement prioritaires

41. Au 15 mars 2017, le Bureau de l'audit interne et des investigations avait considéré que 69 % des mesures recommandées en 2016 aux bureaux de pays ou de zone pour lesquels des rapports de mise en œuvre étaient attendus à cette date avaient été appliquées. Les mesures ont été prises grâce à une gestion dynamique de ces bureaux et à l'appui et à la supervision des bureaux régionaux.

42. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a informé l'administration qu'en 2016, les rapports sur la mise en œuvre des mesures avaient été fournis en temps voulu par les bureaux audités. L'introduction par le Bureau cette année-là d'un dispositif de suivi automatisé des recommandations en attente d'application, l'inclusion d'un suivi de ces recommandations dans le tableau de bord des résultats des bureaux de pays et le suivi de l'application confié à la Division de la gestion financière et administrative y ont contribué.

43. 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 compte parmi les principaux indicateurs de performance sur le tableau de bord des résultats, et la situation d'un bureau à cet égard constitue une référence importante dans l'évaluation annuelle de la performance des représentants de l'UNICEF dans le cadre du système Achieve. Le tableau de bord présente des informations sur toutes les mesures d'audit laissées en suspens pour chaque bureau de pays et souligne toute mesure d'audit en attente d'application depuis plus de neuf mois. La responsabilité du suivi de l'état de tous les indicateurs dans le tableau de bord incombe à tous les représentants, directeurs régionaux et directeurs des villes sièges.

44. En 2016, tous les bureaux régionaux ont mis en place de nombreuses séances de formation à la gestion axée sur les résultats dans leurs régions respectives, qui ont été dispensées des facilitateurs formés issus des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que par des consultants.

45. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, 70 % des mesures convenues à l'issue des audits 2016 des bureaux de République islamique d'Iran (opinion avec réserve mineure) et de République d'Iraq (opinion défavorable) avaient été considérées appliquées au 15 mars 2017. Le rapport sur la mise en œuvre des mesures convenues concernant les projets financés par les donateurs dans l'État de Palestine (opinion avec réserve mineure) n'était pas attendu à cette date. Outre la formation à la gestion axée sur les résultats, la région a appuyé des formations à l'intention des bureaux de pays ou de zone prioritaires - dont l'Iraq - dans des domaines tels que la passation de marchés, la gestion des contrats de construction et la politique harmonisée concernant les transferts de fonds dans des environnements présentant un niveau de menace élevé. Une formation consacrée la déontologie a été dispensée à l'intention du bureau régional et du bureau de Jordanie. Ces deux bureaux ont également participé à une formation de sensibilisation à la question de la fraude menée par un organisme bilatéral. Le bureau régional prévoit d'adapter la formation et de la mettre en place dans d'autres bureaux de la région. En 2017, la formation du personnel planifiée comprenait notamment les services de passation de marchés et de contrats, et le suivi des approvisionnements. En 2016, le bureau régional a aidé le bureau d'Iraq à pouvoir un certain nombre de postes faisant

l'objet d'un recrutement international restés longtemps vacants, et a mené plusieurs missions d'appui aux programmes et aux opérations dans ce bureau.

46. Dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, 85 % des mesures convenues à l'issue de l'audit 2016 du bureau de Gambie (opinion sans réserve) avaient été considérées appliquées au 15 mars 2017. Les rapports sur la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de Guinée (opinion avec réserve majeure) et du Tchad (opinion défavorable) n'étaient pas attendus à cette date. En 2016, le bureau régional de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale a lancé des missions interdisciplinaires d'appui par les pairs entre les bureaux de pays afin de partager les bonnes pratiques et d'identifier les domaines appelant des améliorations. Ces missions se poursuivront en 2017, notamment à l'intention des bureaux du Tchad et de Guinée, qui reçoivent en outre l'aide du bureau régional. Le bureau régional prête une attention accrue à la formation dans le domaine de la déontologie dans les bureaux de pays, en s'appuyant sur une étude de cas tirée d'un bureau de pays de la région.

47. Dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, 52 % des mesures convenues à l'issue des audits 2016 des bureaux d'Afrique du Sud (opinion avec réserve mineure) et du Burundi (opinion avec réserve mineure) avaient été considérées appliquées au 15 mars 2017. Les rapports sur la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux d'Éthiopie (opinion avec réserve mineure) et du Swaziland (opinion avec réserve majeure) n'étaient pas attendus à cette date. Le bureau régional collabore avec tous les bureaux de pays au début de chaque année afin de partager et d'examiner les projets de plan de travail qui prêtent systématiquement attention à toute recommandation des audits en attente d'application. Ce travail comprend notamment des missions d'appui par les pairs entre bureaux de pays, dont sept missions menées en 2016 et sept autres prévues pour 2017. Une attention particulière est accordée à la gestion des risques dans tous les bureaux, et en 2017 au Swaziland, afin que ce bureau puisse renforcer les questions de contrôle soulevées dans le rapport d'audit.

48. Dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, toutes les mesures convenues à l'issue de l'audit 2016 du bureau d'Indonésie (opinion avec réserve mineure) avaient été considérées appliquées au 15 mars 2017. Le rapport sur la mise en œuvre des cinq mesures convenues à l'issue de l'audit du Bureau de République démocratique populaire lao (opinion avec réserve mineure) n'était pas attendu à cette date. Le bureau régional renforce les pratiques en matière de gestion des risques chez le personnel de la région, en prêtant attention à une culture de bureau déontologique, ainsi qu'à la sensibilisation à la fraude et à la lutte contre la fraude. Il a accru sa capacité d'appui technique aux bureaux de pays en 2016 en créant des postes dans les domaines des données et des statistiques et de l'analyse des activités.

49. En Asie du Sud, les rapports sur la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de Sri Lanka (opinion avec réserve mineure) et d'Afghanistan (opinion avec réserve majeure) n'étaient pas attendus au 15 mars 2017. En 2016, en collaboration avec la Division des approvisionnements, le bureau régional de l'Asie de l'Est et du Pacifique et le bureau régional de l'Asie du Sud ont mis en place une formation du personnel commune aux deux régions consacrée à la gestion des approvisionnements et de la logistique. Le bureau régional de l'Asie du Sud continue de tenir des séances de formation consacrées à la déontologie dans le cadre de l'appui aux ressources humaines fourni à tous les bureaux de la région. Les enquêtes du Bureau de l'audit interne et des investigations au Pakistan en 2016 ont été menées à la demande de ce bureau de pays.

50. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, le rapport sur la mise en œuvre des 12 mesures convenues à l'issue de l'audit du bureau de Colombie (opinion avec réserve mineure) n'était pas attendu au 15 mars 2017. Le bureau régional a appuyé l'élaboration de neuf nouveaux programmes de pays en 2016 envisageant les actions des programmes et prévoyant des plans de gestion et une dotation en effectifs qui soient efficaces. Plusieurs missions d'appui de pays ont été menées afin de contribuer à la mise en œuvre des recommandations des audits et de consolider encore les dispositifs de contrôle interne. En 2017, le bureau régional collabore avec la Division des approvisionnements afin de renforcer les compétences à la gestion des contrats de services dans les bureaux de pays.

51. Dans la région d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants, toutes les mesures convenues à l'issue de l'audit 2016 du bureau de pays du Tadjikistan (opinion sans réserve) avaient été considérées appliquées au 15 mars 2017. Les rapports sur la mise en œuvre des neuf mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de Bosnie-Herzégovine (opinion sans réserve) et de Bulgarie (opinion sans réserve) n'étaient pas attendus à cette date. En 2016, le bureau régional a conclu un accord à long terme avec une entreprise externe afin d'appuyer le contrôle déontologique, et a mis en place une pratique pour l'examen et la validation de tous les contrats ou accords de partenariats des bureaux de pays excédant 500 000 dollars. Cette nouvelle pratique a été introduite afin de faire face à la nette augmentation du nombre et de la valeur des opérations constatée dans plusieurs bureaux de la région en conséquence de la crise des réfugiés et des migrants en Europe.

V. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives aux audits du siège et des systèmes, aux services consultatifs et aux audits interinstitutions

Audits réalisés avant 2016

52. Le rapport annuel de 2016 du Bureau note que cinq mesures convenues étaient en attente d'application depuis 18 mois ou plus à la fin de 2016 (contre 18 mesures convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2015). Les cinq mesures convenues visent des fonctions du siège. Au 15 mars 2017, le Bureau de l'audit interne et des investigations avait considéré que trois d'entre elles avaient été appliquées. L'état d'avancement de chacune des mesures convenues en attente d'application depuis 18 mois ou plus à la fin de 2016 est présenté dans l'annexe à la présente réponse de l'administration.

Audits réalisés en 2016

53. En 2016, le Bureau de l'audit interne et des investigations a établi quatre rapports d'audit des fonctions et des systèmes du siège, ainsi que des sujets thématiques.

a) **Approvisionnement en fournitures destinées aux programmes par la Division des approvisionnements pour le compte des bureaux de pays** : Comme le Bureau l'a noté, cet audit a porté sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles concernant ces approvisionnements. Le rapport d'audit a été établi par le Bureau en mars 2016, assorti d'une réserve mineure et de 11 mesures convenues – dont deux hautement prioritaires. Au 31 mars 2017, le Bureau avait considéré que sept mesures convenues avaient été appliquées et que les quatre autres étaient en cours de mise en œuvre.

b) **Division des programmes** : Comme le Bureau l'a noté, l'audit a porté sur les fonctions de la gouvernance et des partenariats, de l'assistance technique et de l'appui aux programmes de la Division des programmes. Le rapport d'audit a été établi par le Bureau en août 2016, assorti d'une réserve mineure et de 17 mesures convenues – dont cinq hautement prioritaires. Le rapport sur la mise en œuvre des mesures convenues n'était pas encore attendu au 15 mars 2017, mais l'administration est informée que ces mesures sont en cours d'application, et note que les principales mesures convenues sont liées à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et aux plans de gestion de bureaux associés, pour lesquels des activités sont en cours.

c) **Gestion des autres ressources** : Comme le Bureau l'a noté, l'audit a porté sur un large éventail de processus de gestion des autres ressources - allant de l'élaboration d'accords relatifs aux contributions à la clôture des subventions arrivées à expiration. Le rapport d'audit a été établi par le Bureau en août 2016, assorti d'une réserve mineure et de 18 mesures convenues – dont quatre hautement prioritaires. Sur ces quatre recommandations hautement prioritaires, le Bureau a considéré qu'une avait été appliquée, une autre avait été appliquée mais pas encore confirmée comme telle par le Bureau, et deux étaient en cours de mise en œuvre.

d) **Planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs** : Comme le Bureau l'a noté, l'audit a porté sur la gestion de la planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs. Ce rapport n'a pas été divulgué, conformément aux critères énoncés dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration.

Services consultatifs

54. L'administration continue d'apprécier les orientations concernant les risques et les contrôles que le Bureau donne au titre de ses activités de conseil. En 2016, le Bureau a fourni plusieurs services consultatifs dans un certain nombre de domaines de travail de l'UNICEF et a établi un rapport à l'intention de la Division de la Collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, que la Division utilise pour élaborer le plan de gestion de cette activité pour 2018-2021. L'administration trouve particulièrement encourageant l'appui consultatif sur la dissuasion et l'identification de la fraude apporté par le Bureau en 2016 à deux bureaux, ainsi que le projet du Bureau d'élargir cette forme d'aide aux autres bureaux pendant les audits et les enquêtes.

Audits interinstitutions

55. L'administration note qu'en 2016, le Bureau a apporté sa collaboration à trois audits interinstitutions pour pallier les risques communs auxquels sont exposés les financements communs et l'initiative Unis dans l'action et les activités du Fonds central pour les interventions d'urgence.

VI. Mesures adoptées pour donner suite aux conclusions des enquêtes

56. L'UNICEF applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de fraude et de corruption et est pleinement attaché aux pratiques déontologiques. L'organisme encourage fortement la dénonciation des fautes 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 à mi-année, dans lequel il signale les mesures disciplinaires prises par

l'UNICEF au cours de l'année antérieure pour sanctionner des fautes avérées commises par des membres du personnel. Cela a été le cas en 2016, et le mémo 2017 sera publié d'ici le milieu de l'année.

57. Le rapport annuel pour 2016 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 afin que le personnel de l'UNICEF soit à même d'identifier les questions de choix déontologique et de prendre les mesures appropriées. L'administration a continué de faire une priorité des efforts visant à renforcer encore la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la lutte contre ces actes, à la fois dans le cadre d'une action interinstitutions et d'efforts propres à l'organisme. L'action interinstitutions comprend notamment :

a) La contribution à la nouvelle stratégie du Secrétaire général de l'ONU à l'échelle du système relative à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, en participant actuellement à l'élaboration d'outils pratiques dans le cadre du groupe de travail de l'ONU sur l'exploitation et les atteintes sexuelles;

b) La direction de l'élaboration, en collaboration avec le Groupe déontologie et discipline, d'un protocole à l'échelle de l'ONU sur l'aide aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agressions sexuelles, actuellement testé sur le terrain;

c) La contribution à l'élaboration des procédures opérationnelles permanentes au niveau mondial du Comité permanent interorganisations pour les mécanismes locaux de traitement des plaintes pour exploitation et atteintes sexuelles, dont les outils connexes sont actuellement déployés sur le terrain;

d) La facilitation de la collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), afin d'adapter la formation en ligne du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, consacrée à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Cette formation en ligne à l'usage des fonds et programmes doit être lancée au sein de l'UNICEF en 2017.

e) La contribution à l'élaboration d'un projet de protocole uniforme sur le partage d'informations et la protection des victimes d'actes d'exploitation et d'agressions sexuelles, en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, actuellement en voie de finalisation.

58. L'UNICEF a également renforcé ses mécanismes internes pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, notamment :

a) L'appui à l'intensification de l'aide aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agressions sexuelles, comprenant des soins médicaux, un soutien psychosocial, une aide juridictionnelle, un plan de sécurité, l'accès à l'école et une aide matérielle, selon qu'il convient. Des ressources additionnelles ont été allouées aux interventions d'aide aux victimes.

b) Le renforcement de la capacité du Bureau de l'audit interne et des investigations à mener des enquêtes adaptées aux enfants sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles, grâce à cinq membres du personnel nouvellement formés à ces techniques d'enquête;

c) Le renforcement du cadre général de l'organisme, grâce à la publication de la Politique de conduite pour la promotion de la protection et de la défense des enfants le 1^{er} juillet 2016 (CF/EXD/2016-006);

d) La mise en œuvre de nouvelles conditions générales standard pour les contrats passés avec des fournisseurs, comprenant des interdictions liées à l'exploitation et aux atteintes sexuelles par des fournisseurs, harmonisées avec les dispositions contractuelles utilisées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies;

e) La révision des procédures de recrutement actuelles afin d'exiger désormais que tous les candidats à un poste au sein de l'UNICEF déclarent s'ils ont fait l'objet d'une enquête, d'une inculpation ou d'une sanction pour faute, notamment pour exploitation et atteintes sexuelles. Une allégation d'exploitation et d'atteintes sexuelles avérée constituera un motif de rejet d'une candidature.

f) La poursuite de la mise en œuvre d'un protocole interne d'alerte et d'action de l'UNICEF en cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles, cohérent avec le signalement en temps réel à l'échelle du système des Nations Unies des allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles. L'administration a fait un point aux États Membres de l'UNICEF en février 2017 lors d'une consultation informelle sur l'état de la réaction de l'UNICEF et de l'Organisation des Nations Unies aux allégations d'actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles commis par des forces de maintien de la paix des Nations Unies, pour donner suite à une consultation informelle tenue en 2016.

59. Un groupe d'enquête dédié 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 de régularité de la procédure énoncés au chapitre X du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Les voies établies, notamment une adresse électronique exclusive (integrity1@unicef.org) qui permet d'envoyer un message de façon anonyme, sont mises à profit pour porter toute crainte ou allégation de violation d'un droit à l'attention du Bureau.

60. L'administration note que 72 allégations reçues en 2016 constituaient des soupçons de faute suffisamment sérieux, contre 90 en 2015. De plus, 41 allégations ont été reportées de la période antérieure, portant à 113 le nombre de dossiers traités en 2016. Le Bureau a classé 71 des 113 dossiers en 2016 et reporté 42 dossiers à 2017.

61. L'administration continue de noter avec satisfaction que le Bureau évalue toutes les allégations et enquête sur celles qui selon lui méritent un examen approfondi. Elle note avec satisfaction que la plupart des dossiers sont traités en temps voulu, le Bureau indiquant que 73 % des dossiers classés en 2016 avaient été finalisés dans un délai de neuf mois après réception des allégations. Elle note que le rythme de classement des dossiers a quelque peu ralenti en 2016, 63 % des dossiers ayant été classés contre 71 % l'année précédente. L'administration a été informée par le Bureau que ce chiffre s'expliquait par la complexité et l'ouverture en fin d'année de certains dossiers en 2016.

62. La majorité des 72 nouveaux dossiers d'enquête en 2016 concernaient l'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes (12 dossiers); la corruption ou le versement de dessous de table ou de rétro-commissions (12 dossiers); une conduite inappropriée du personnel (10 dossiers); et le vol (avec ou sans effraction) de fonds ou de biens appartenant à l'UNICEF (8 dossiers).

63. L'administration note l'augmentation du nombre d'allégations de corruption ou de versement de dessous de table ou de rétro-commissions par rapport à 2015, et apprécie l'attention que le Bureau prête aux enquêtes sur ces allégations, à l'analyse des liens potentiels entre des agissements inappropriés du personnel et des allégations d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux

programmes, et à la fourniture d'un appui consultatif aux bureaux afin de renforcer les contrôles et la sensibilisation aux alertes de sorte à réduire au minimum la possibilité de tels agissements. L'administration apprécie et encourage l'attention accrue accordée à la prévention et à la détection de la fraude décrite dans le plan stratégique du Bureau pour 2018-2021.

64. Sur les 71 dossiers classés l'année dernière, 25 dossiers l'ont été car les allégations n'ont pas pu être prouvées, huit après que le bureau concerné a pris des mesures sur des questions mineures, et quatre parce que les plaintes ont été retirées. Cinq dossiers ont été classés du fait que les membres du personnel visés ont démissionné ou ont pris leur retraite au cours de l'enquête. L'administration note que lorsqu'un membre du personnel quitte l'organisme avant que l'enquête aboutisse, le Règlement du personnel autorise l'UNICEF à déduire les pertes avérées du solde de tout compte de l'individu concerné. Aucun des dossiers classés en raison de la démission ou du départ en retraite du membre du personnel visé n'a engendré de perte financière pour l'organisme.

65. L'administration prend note de l'origine géographique des allégations en 2016, 31 % provenant de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, 27 % de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et 11 % de l'Asie du Sud.

66. L'UNICEF s'efforce de recouvrer toutes les pertes financières identifiées et note la préoccupation du Conseil exécutif dans sa décision 2016/8 de faire preuve de diligence en la matière. Toutes les pertes font l'objet de mesures de recouvrement qui sont suivies périodiquement. En 2017, l'UNICEF finalisera et appliquera une stratégie renforcée de lutte contre la fraude afin d'intensifier encore la dissuasion, la prévention et la détection, et d'affiner la responsabilité de la gestion du risque de fraude, des mesures correctives et des recouvrements. L'administration continue de consolider les mécanismes permettant de fournir aux partenaires d'exécution les fonds destinés aux programmes dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, comme signalé au paragraphe 28 ci-dessus.

67. Sur les 790 095 dollars de pertes identifiées en 2015, l'UNICEF a recouvré 226 021 dollars supplémentaires en 2016. Les mesures de recouvrement se poursuivent, notamment dans le cadre d'un dossier renvoyé aux autorités locales concernant une perte de 357 324 dollars imputable à des individus non identifiés, dont on estime aujourd'hui que le potentiel de recouvrement est faible.

68. Les pertes potentielles relevées dans les dossiers classés en 2016 s'élevaient à 1 223 860 dollars. La perte totale imputable à l'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes comprenait un dossier en Somalie où la perte atteignait 803 551 dollars. Un dossier au Pakistan ayant engendré une perte de 180 798 dollars imputable à une faute lourde a été transmis à la Division des ressources humaines, qui a renvoyé le membre du personnel concerné. Des mesures de recouvrement n'ont pas encore été lancées compte tenu de la complexité de ce dossier, mais l'UNICEF envisagera des suites judiciaires en vue de recouvrer ces pertes en 2017. L'administration apprécie qu'en Somalie, le Bureau de l'audit interne et des investigations ait complété son enquête par un appui consultatif afin de renforcer les pratiques du bureau de pays en matière de sélection, d'évaluation et de suivi des partenaires de programme. Toutefois, il est très peu probable que la perte due à cette fraude soit recouvrée, compte tenu que l'entité tierce concernée n'existe plus et que les fonds détournés ne peuvent être localisés. Sur les dossiers classés en 2016, l'UNICEF a recouvré un montant de 114 124 dollars en 2016, et poursuit ses efforts afin de recouvrer le solde.

69. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a renvoyé 22 dossiers à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines en 2016, dont 17 avaient été classés au 31 décembre 2016 après que des

mesures telles qu'un renvoi sans préavis, des cessations de service, une rétrogradation de classe et des pertes d'échelons ont été prises. Pour les cinq dossiers renvoyés à la Division des ressources humaines qui étaient encore en cours à la fin de l'année 2016, les mesures prises en 2017 ont abouti à trois renvois et deux rétrogradations.

VII. Mesures adoptées pour donner suite aux observations finales du rapport annuel du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2016

70. L'administration de l'UNICEF continue d'apprécier la contribution majeure du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit à une supervision efficace et indépendante de l'organisme. Comme cela a été noté dans le rapport annuel du Comité consultatif pour 2016, les membres du Comité ont régulièrement coordonné leur action avec le Directeur général adjoint chargé de la gestion et avec d'autres membres de l'équipe de direction et ont rencontré le Directeur général au cours de l'année.

71. L'administration de l'UNICEF note et apprécie la participation active du Comité consultatif aux mesures prises afin de traiter des questions majeures pour l'organisme - notamment, la responsabilité et la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque institutionnel, le Centre mondial de services partagés, la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, les innovations et les systèmes informatiques - et la possibilité d'informer le Comité consultatif et d'examiner ces questions lors des réunions du comité.

72. Elle apprécie que le Comité consultatif examine le large éventail de fonctions d'assurance de l'organisme, notamment le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne et des investigations. Elle prend note des consultations tenues entre le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies en 2016.

73. L'administration note également l'évaluation du Comité consultatif et les conseils qu'il a fournis dans son rapport annuel pour 2016, 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. Elle a examiné attentivement ce rapport, et répond aux mesures suggérées dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et des plans de gestion de bureaux quadriennaux connexes pour les fonctions du siège.

Annexe

Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2016

Mesure convenue dans le rapport annuel de 2016 du Bureau de l'audit interne et des investigations *État de la mise en œuvre*

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

Une recommandation concerne la publication par le Bureau du Directeur général d'une directive administrative énonçant la vision stratégique et le cadre de mise en œuvre de la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF, et décrivant les rôles et les responsabilités qui incombent au Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (aujourd'hui la Division des partenariats publics) et à d'autres unités administratives de l'UNICEF.

Les mesures prévues pour donner suite à cette recommandation ont été communiquées au Bureau de l'audit interne et des investigations en mars 2017.

L'équipe de direction participe étroitement à la mise en œuvre de ces recommandations et toutes les mesures en attente d'application seront achevées d'ici à juin 2017 dans le contexte de l'élaboration du plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et des plans de gestion de bureaux quadriennaux connexes pour les fonctions du siège.

Une recommandation concerne l'établissement par le Bureau du Directeur général d'une stratégie et des conditions en vue d'améliorer la qualité et la ponctualité des rapports destinés aux donateurs à l'échelle mondiale, et la clarification des responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux en ce qui concerne le contrôle et l'appui dans le domaine de l'établissement de rapports destinés aux donateurs.

Les mesures prévues pour donner suite à cette recommandation ont été communiquées au Bureau de l'audit interne et des investigations en mars 2017.

L'équipe de direction participe étroitement à la mise en œuvre de ces recommandations et toutes les mesures en attente d'application seront achevées d'ici à juin 2017 dans le contexte de l'élaboration du plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et des plans de gestion de bureaux quadriennaux connexes pour les fonctions du siège.

Audit du Bureau régional pour l'Asie du Sud, établi en août 2014 (une recommandation)

Une recommandation concerne la révision par la Division des données, de la recherche et des politiques, en collaboration avec la Division de la gestion financière et administrative, de ses lignes directrices pour l'élaboration des plans de gestion de bureaux régionaux, et l'inclusion dans la matrice intégrée des résultats et des ressources de l'obligation de définir les moyens de vérification, notamment des indicateurs et des sources d'information. Cette mesure convenue s'appliquera également aux plans de gestion de bureaux des divisions du siège et des bureaux de pays.

Appliquée.

Après que l'administration a apporté des éléments en ce sens, le Bureau de l'audit interne et des investigations a considéré en mars 2017 que la mesure convenue avait été appliquée.

Audit de la Gestion de la paie à l'UNICEF, établi en septembre 2014 (deux recommandations)

Une recommandation invite la Division de la gestion financière et administrative, en collaboration avec la Division des ressources humaines, à définir clairement les responsabilités dans les domaines du suivi, du recouvrement et des demandes de comptabilisation en pertes des montants non recouverts afférents aux comptes de versement et de recouvrement des avances; et à réviser et renforcer les procédures permettant le recouvrement des trop-payés aux membres du personnel ou la comptabilisation en pertes des avances non recouvrables.

Une recommandation concerne la révision et la mise en place par la Division de la gestion financière et administrative, en collaboration avec la Division des services et des solutions informatiques (aujourd'hui la Division de l'informatique et des communications), la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux, de mécanismes robustes de supervision et de traitement ainsi que de solutions permettant de remédier au manque de ressources pour financer la paie; et d'effectuer le suivi, le rapprochement et la comptabilisation de toutes les réaffectations et de tous les versements du financement de la paie intervenus entre les subventions autres, et entre les ressources ordinaires et les subventions autres, en soulignant les responsabilités des divisions du siège et des bureaux de pays et des bureaux régionaux (y compris les évaluations de la qualité).

Appliquée.

Après que l'administration a apporté des éléments en ce sens, le Bureau de l'audit interne et des investigations a considéré en mars 2017 que la mesure convenue avait été appliquée.

Appliquée.

Après que l'administration a apporté des éléments en ce sens, le Bureau de l'audit interne et des investigations a considéré en mars 2017 que la mesure convenue avait été appliquée.
