



Conseil économique et social

Distr. limitée
16 avril 2015
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2015

16-19 juin 2015

Point 7 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 2014

Résumé

Le présent rapport est soumis en application des décisions 2010/17, 2011/21, 2012/13 et 2013/14 du Conseil d'administration et présente la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2014 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration (E/ICEF/2015/AB/L.2) et aux observations finales du rapport annuel de 2014 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit.

On trouvera dans l'annexe au présent rapport un compte rendu actualisé de l'application des recommandations d'audits précédents laissées en suspens depuis 18 mois ou plus.

* E/ICEF/2015/4.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Divulgence publique 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 des audits des bureaux de pays	9
V. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations relatives au siège/ aux domaines thématiques, aux bureaux régionaux, aux audits conjoints et aux services consultatifs	12
VI. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes	15
VII. Mesures adoptées pour donner suite aux observations finales du rapport annuel de 2014 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit	17
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations des audits précédents laissées en suspens depuis 18 mois ou plus, au 31 décembre 2014	19

I. Introduction

1. Le présent rapport a été élaboré par l'administration de l'UNICEF en réponse au rapport annuel de 2014 du Bureau de l'audit interne et des investigations (ci-après le « Bureau ») au Conseil d'administration. Le rapport décrit les mesures que l'administration a prises en réponse aux grandes questions identifiées dans les audits et enquêtes menés par le Bureau en 2014, telles que résumées dans son rapport annuel.
2. L'administration de l'UNICEF est déterminée à se doter d'une fonction efficace d'audit interne et d'enquêtes et à garantir la conformité des activités du Bureau avec sa Charte. En 2014, la capacité du Bureau a été étendue avec la création d'un poste P-4 supplémentaire d'enquêteur, conformément au plan de gestion pour 2014–2017 approuvé du bureau.
3. L'administration apprécie la présentation par le Bureau de rapports trimestriels internes sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de son plan de travail annuel et sur le suivi de ses mesures convenues. La présentation de rapports trimestriels continue de renforcer la capacité de l'administration de suivre la mise en œuvre des mesures convenues de façon systématique. La capacité de l'administration de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures convenues par les bureaux et d'analyser des groupes de questions en vue de discerner des constantes et les causes sous-jacentes sera encore renforcée en 2015 avec l'introduction du logiciel d'audit dont le Bureau a fait l'acquisition en 2014 avec des fonds provenant de l'administration.
4. L'UNICEF salue la précieuse contribution du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit de l'UNICEF à l'examen des plans de travail et rapports du Bureau et à la formulation des observations correspondantes, ainsi qu'à la fourniture d'avis généraux. Les avis spécifiques du Comité consultatif pour les questions d'audit sont traités dans la section VI du présent rapport.
5. L'administration prend note que 39 rapports d'audit interne de bureaux et fonctions de l'UNICEF ont été publiés en 2014, avec 127 mesures ayant un rang de priorité élevé sur un total de 525 mesures convenues entre le Bureau et l'administration. Cela comprend deux audits interinstitutions qui couvraient également les bureaux de l'UNICEF; l'administration prend note également qu'aucune recommandation n'a été formulée concernant l'UNICEF suite aux audits interinstitutions. L'administration prend note en outre que le pourcentage de mesures ayant un rang de priorité élevé a diminué pour la deuxième année de suite, étant passé de 30 % en 2012 à 25 % en 2013 puis à 24 % en 2014.
6. L'administration apprécie les services consultatifs fournis par le Bureau et salue la contribution que celui-ci a apportée dans les sept missions de conseil entreprises en 2014, dont trois relatives à la gestion de partenariats. L'administration note également qu'elle a sensiblement accru sa capacité personnelle concernant la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) et d'autres formes de gestion des partenariats durant 2014 et elle fournit à présent un appui élargi aux bureaux de pays et bureaux régionaux.
7. L'administration prend note que le Bureau 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 (adoptées par la 10^e Conférence des enquêteurs internes en 2009) d'après un examen indépendant de l'assurance qualité effectué en 2013.

II. Divulgence publique des rapports d'audit interne

8. 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 ou un État membre concerné peut demander au Directeur du Bureau de remanier ou de ne pas divulguer les rapports dans certaines circonstances. Sur les 27 rapports d'audit prêts à être divulgués en 2014, le Directeur général a demandé qu'un rapport ne soit pas divulgué car il a été jugé qu'il contenait des informations particulièrement sensibles. Le Directeur du Bureau a accédé à la demande et n'a pas divulgué le rapport.

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

9. Le rapport annuel du Bureau pour 2014 répertorie 20 mesures d'audit laissées en suspens depuis 18 mois ou plus au 31 décembre 2014, contre 5 au 31 décembre 2013. Dix-huit des mesures laissées en suspens découlaient d'audits du siège ou de domaines thématiques et deux d'audits de bureau de pays. Le Bureau a indiqué à l'administration que les dossiers relatifs à 5 des 20 mesures qui étaient en suspens depuis 18 mois ou plus au 31 décembre 2014 avaient été classés au 31 mars 2015. Quatre des mesures classées faisaient suite à l'Audit de 2013 de la Division des programmes et une à l'audit de 2013 de la République démocratique du bureau de pays du Congo – pour lequel les mesures sont à présent classées.

10. L'administration prend note de l'augmentation significative du nombre de mesures en suspens à la fin de 2014 comparé à la fin de 2013. Les questions non résolues au siège sont des questions complexes de politique générale et systémiques qui nécessitent de procéder à une vaste consultation et à de nombreuses modifications de multiples politiques, procédures et systèmes informatiques. Comme le Bureau l'a reconnu, l'application de ces mesures laissées en suspens a été affectée par les changements organisationnels en cours au siège en 2014. La mesure convenue en suspens relative à un bureau de pays a un caractère administratif; cette question est complexe mais progresse. On trouvera à l'annexe au présent rapport des détails sur les mesures de suivi concernant les 15 recommandations en suspens.

11. L'administration de l'UNICEF prend note que sur les 39 rapports d'audit des bureaux et fonctions de l'UNICEF publiés en 2014, 3 avaient donné lieu à une opinion globale sans réserve (indiquant des contrôles pleinement satisfaisants) et 22 à une opinion assortie d'une réserve « relativement modérée ». Comme énoncé dans le rapport annuel du Bureau pour 2014, (par. 37), les opinions « sans réserve » et assorties d'une réserve « relativement modérée » indiquent à l'administration que, de manière générale, les contrôles et processus sont en place et fonctionnent comme prévu ». À l'inverse, 12 audits (de bureaux de pays) avaient donné lieu à une opinion « assortie de fortes réserves » et deux (un bureau de pays et un domaine thématique) à une opinion « défavorable ». Lorsque le rapport d'audit a donné lieu à une opinion assortie de fortes réserves ou à une opinion défavorable en 2014, le Directeur général a écrit au représentant du pays concerné ou au directeur concerné

au siège et au chef hiérarchique du superviseur du bureau 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.

12. Le cadre de gestion du risque institutionnel de l'UNICEF identifie 12 domaines de risque. Le Bureau les examine tous, mais en 2014, la plupart des recommandations du Bureau portent sur sept d'entre eux. Si l'on considère les 39 rapports d'audit publiés en 2014 sur les bureaux et fonctions de l'UNICEF, plus de 65 % de toutes les mesures ayant un rang de priorité élevé concernaient trois domaines : gestion axée sur les résultats et communication d'informations; gouvernance et responsabilisation; approvisionnements et logistique. Quarante-deux pour cent de toutes les recommandations ayant un rang de priorité élevé concernaient spécifiquement la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations – ce qui est pratiquement le même pourcentage que celui indiqué en 2013. L'administration a le plaisir de faire savoir que les mesures ayant un rang de priorité élevé ont chuté pour la catégorie de risque gestion du budget et des liquidités, passant de 13 % du total en 2013 à 8 % en 2014.

13. L'administration prend note que le Bureau considère 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. L'administration prend des mesures pour renforcer les connaissances du personnel et sa capacité d'appliquer pleinement les politiques et procédures et le suivi et la supervision afin d'identifier et de corriger plus rapidement les déficiences. Une sélection des mesures les plus importantes est présentée dans la section suivante.

Gestion axée sur les résultats et communication d'informations

14. L'administration reconnaît que le domaine de risque Gestion axée sur les résultats et communication d'informations comprend le plus grand nombre de mesures convenues dans les rapports d'audit des bureaux de pays publiés en 2013 et 2014. En vue de renforcer ce domaine, l'UNICEF a pris des mesures significatives en 2014 et continue de le faire en 2015.

15. En juin 2014, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un quatrième poste de directeur général adjoint de l'UNICEF consacré aux réalisations sur le terrain. Le nouveau poste reçoit l'appui du Groupe des réalisations sur le terrain, qui comprend 13 postes d'administrateur qui contribueront à promouvoir l'engagement pris par l'organisation d'obtenir et de donner des résultats en faveur des enfants. Les postes pour le Groupe des réalisations sur le terrain ont été pris à d'autres divisions dans le cadre de la réorganisation du siège. En 2014 également, l'administration a fourni au total 8,3 millions de dollars aux bureaux régionaux de l'UNICEF pour élaborer et mettre en œuvre des engagements pluriannuels relatifs au renforcement de la gestion pour les résultats dans leur région. Les bureaux régionaux ont modifié leur plan de gestion de bureaux pour 2014-2017 en vue de tenir compte de cet engagement élargi. La réorganisation du siège a également renforcé la capacité de gestion axée sur les résultats à l'UNICEF avec la reconfiguration de la Division des données, de la recherche et des politiques.

16. En vue d'accompagner le Plan stratégique pour 2014-2017, en janvier 2014, l'UNICEF a émis de nouvelles directives aux bureaux aux fins de l'élaboration et de l'utilisation de « théories du changement » qui sont une importante composante d'approches efficaces de la gestion axée sur les résultats.

17. En 2014, l'UNICEF a révisé la structure des rapports annuels de bureau de pays en vue d'accroître l'attention portée à la communication d'informations sur les résultats. À la fin de 2014, l'UNICEF a révisé le module d'évaluation des résultats de *inSight*, qui est conçu pour à la fois faciliter et améliorer la capacité des bureaux de l'UNICEF à tous les niveaux de définir les résultats qu'ils se sont engagés à atteindre; d'enregistrer les données de suivi; de communiquer efficacement des informations sur l'état de l'application des mesures visant à produire les résultats convenus. Le module d'évaluation des résultats révisé a été utilisé pour la première fois par tous les bureaux comme une composante à la fin du processus de communication d'informations de 2014. Le module d'évaluation des résultats fournit un appui à chacun des bureaux de pays afin de renforcer leur analyse et leur présentation des réalisations vers l'obtention des résultats du bureau et appuie également la communication d'informations consolidées sur les progrès accomplis par tous les bureaux sur la voie des résultats mondiaux prévus dans le Plan stratégique. Ces améliorations systémiques font qu'il est plus facile pour les bureaux de communiquer des informations et au siège de superviser les résultats définis et les rapports de performance et d'en vérifier la qualité.

18. L'administration s'emploie également à améliorer les directives dont disposent tous les bureaux sur la gestion axée sur les résultats et publiera un cours d'apprentissage en ligne sur les principaux thèmes de la gestion axée sur résultats d'ici le troisième trimestre 2015.

19. Les améliorations apportées au module d'évaluation des résultats et le cours d'apprentissage en ligne appuient les mesures de formation pratique aux niveaux national et régional visant à renforcer l'application des politiques et procédures établies, qui est notée par le Bureau comme étant une des raisons profondes des déficiences en matière de gestion axée sur les résultats qui ont été identifiées dans le cadre des audits des bureaux de pays. En 2014, plus de 900 membres du personnel ont suivi une formation au processus de planification des programmes dans le cadre de plus de 30 ateliers. En faisant fond sur les enseignements tirés les années précédentes, l'UNICEF encourage à présent les bureaux à entreprendre une formation au processus de planification des programmes au niveau des pays dès le début d'un événement marquant du cycle d'un programme, en particulier durant l'élaboration d'un nouveau programme ou au début du processus d'examen à mi-parcours, afin de renforcer l'application dans les programmes de pays des connaissances acquises dans le cadre de la formation. Une version spéciale du processus de planification des programmes a été mise au point pour les bureaux qui opèrent dans des situations d'urgence et des cours de formation ont été dispensés dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord à l'intention du personnel de plusieurs bureaux de pays et dans la région Afrique centrale et Afrique de l'Ouest, en République centrafricaine et en République démocratique du Congo.

20. Une bonne gestion des partenariats est essentielle pour une gestion efficace axée sur les résultats et plusieurs aspects de la gestion des approvisionnements et de la logistique.

21. L'UNICEF, en vue de renforcer la gestion des partenariats, prend des mesures tendant à améliorer l'application de la HACT. En 2014, l'UNICEF a publié une nouvelle procédure sur l'application de la HACT dans le cadre de l'organisation pour déterminer plus clairement ce qui doit être fait par les bureaux de pays et les bureaux régionaux, ainsi qu'au niveau du siège. Des ateliers de formation se sont tenus aux niveaux mondial, régional et national en 2014 en vue de renforcer les compétences du personnel concernant l'application de la nouvelle procédure et cette pratique se poursuit en 2015. L'ensemble du personnel chargé de la gestion de ressources et de résultats donnant lieu à des transferts de fonds à des partenaires doit avoir suivi le nouveau cours d'apprentissage en ligne sur la HACT. Un atelier s'est tenu en mars 2015 à l'intention du personnel des bureaux de pays et bureaux régionaux qui travaille avec des partenaires dans des environnements de pays à haut risque. L'UNICEF renforce l'application de la HACT dans tous les bureaux de pays, mais l'administration accorde une attention particulière à 10 pays fortement touchés au moyen de missions d'appui combinées du siège et des bureaux régionaux et bureaux de pays, de fréquentes téléconférences et d'un suivi de près de la performance. Les instruments améliorés de suivi de la HACT monitoring sont également utilisés par les bureaux régionaux et le siège pour suivre la performance en temps réel de tous les bureaux en matière d'application de la HACT. De plus, l'administration a mis en place une équipe de quatre administrateurs dans le Groupe des réalisations sur le terrain nouvellement créé au siège et a créé cinq postes spécifiques au total dans cinq bureaux régionaux pour appuyer et renforcer l'application de la HACT.

22. En outre, pour améliorer la gestion des partenariats et préciser clairement les accords conclus par l'organisation avec des organisations de la société civile afin de mener les activités des programmes, l'administration a publié une nouvelle procédure concernant les partenariats avec les organisations de la société civile aux fins de la mise en œuvre des programmes de pays de l'UNICEF, ainsi que des versions révisées des accords juridiques types en mars 2015. Le même mois, la nouvelle procédure a été présentée au personnel au moyen de sessions interactives, auxquelles ont assisté plus de 700 membres du personnel. Le personnel concerné des bureaux régionaux prend part aux cours d'orientation de façon à être pleinement préparé à appliquer la nouvelle procédure dans sa région et à suivre son application. Les partenaires ont été consultés lors de l'élaboration de la nouvelle procédure et ont participé aux réunions d'orientation organisées par l'UNICEF au niveau mondial, qui ont été bien reçues. Des matériaux ont été élaborés en vue de prêter un appui aux bureaux de l'UNICEF afin qu'ils orientent les partenaires au niveau du pays. La nouvelle procédure et les nouveaux accords sont diffusés dans de multiples langues.

Gouvernance et responsabilisation

23. Dans le domaine de la gouvernance et de la responsabilisation, le Bureau a identifié un manque de respect des politiques existantes relatives à l'utilisation des comités statutaires et consultatifs et à la délégation de pouvoir dans la gestion des risques. L'administration a pris ou prendra les mesures indiquées ci-après :

a) En 2014, en vue d'accroître encore la responsabilisation aux fins d'un fonctionnement et d'un contrôle effectifs des comités et organes, le Directeur général adjoint chargé de la gestion a écrit à tous les directeurs régionaux et aux directeurs de division concernés en vue de renforcer les directives existantes

concernant les comités statutaires, groupes consultatifs et autres entités bien établis et opérationnels;

b) La procédure révisée concernant les accords de l'UNICEF avec les organisations de la société civile, publiée en mars 2015, fournit aux bureaux des processus normalisés pour la mise en place et le fonctionnement de comités d'examen des partenariats. L'introduction de la procédure a reçu un appui au moyen de la formation du personnel et d'orientations pratiques sur son application;

c) En 2014, l'UNICEF a mis en place un programme de comptabilité publique sanctionné par un certificat, en partenariat avec le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. Au 31 mars 2015, le programme comptait 155 participants enregistrés;

d) En 2015, l'UNICEF révisé les indicateurs de performance et les tableaux de bord inSight connexes pour incorporer, notamment, une attention accrue aux aspects de la gouvernance de bureau. Le système de gestion électronique des documents et dossiers qui doit être introduit renforcera l'accès des bureaux régionaux aux processus de gouvernance des bureaux de pays et améliorera leur supervision des processus en question.

Approvisionnements et logistique

24. Le plan de gestion de la Division des approvisionnements établit un ensemble d'actions visant à renforcer la gestion des approvisionnements et de la logistique sur le terrain et à améliorer la supervision par les bureaux régionaux et le siège. Les mesures menées à bien ou en cours sont les suivantes :

a) **Perfectionnement du personnel** : En 2014, plus de 550 membres du personnel ont suivi des formations qui portaient sur les services, la construction, la gestion de projet et le suivi des approvisionnements. En 2015, le programme de formation est élargi en vue d'inclure des formations à distance sur l'innovation, la gestion de projet, l'analyse de données, la stratégie de gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que le suivi. La Division des approvisionnements met également au point une trousse pour la chaîne d'approvisionnement et un module d'apprentissage en ligne VISION pour les questions d'approvisionnement et de logistique, destiné au personnel des bureaux de pays;

b) **Amélioration des systèmes informatiques** : En 2015, l'UNICEF introduira l'apposition d'un code à barres sur les biens, ce qui facilitera leur réception dans le pays et améliorera l'établissement de rapports en vue de renforcer la communication d'informations sur les stocks de vaccins et l'état des nouvelles commandes de vaccins, et une application mobile qui permettra aux utilisateurs finals de communiquer de l'information en retour sur les produits;

c) **Suivi** : En 2014, un nouveau tableau de bord sur l'approvisionnement a été conçu, piloté et largement utilisé dans des pays en situation d'urgence de niveau 3. Le tableau de bord appuie le suivi des questions d'approvisionnement aux niveaux national, régional et mondial. Le lancement mondial du tableau de bord sur l'approvisionnement à la fin de 2015 recevra un appui sous forme d'ateliers d'initiation qui se tiendront au niveau régional.

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

A. Aperçu général

25. L'administration de l'UNICEF apprécie l'attention continue des audits des bureaux de pays portée à la gouvernance, à la gestion des programmes et à l'appui opérationnel. L'administration apprécie les conclusions indiquées par le Bureau et qu'en 2014 il l'ait invitée à examiner ses directives d'audit à l'intention des bureaux de pays afin de veiller à ce qu'il soit au courant des derniers changements apportés aux politiques, procédures et orientations. L'UNICEF est résolu à améliorer la performance et à renforcer la gestion axée sur les résultats dans tous les domaines faisant l'objet d'un audit. L'administration de l'UNICEF note qu'en 2014 le Bureau a continué la 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 les mesures convenues devant être prises pour donner suite à chaque recommandation d'audit.

26. Le rapport annuel du Bureau note que 463 mesures, dont 116 ayant un rang de priorité élevé, ont été recommandées dans les 33 rapports d'audit des bureaux de pays en 2014. Le nombre total de mesures et le nombre de mesures ayant un rang de priorité élevé sont fort proches à ceux de 2013 (448 mesures, dont 113 ayant un rang de priorité élevé).

B. États 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

27. Au 31 mars 2015, le Bureau avait clos les dossiers concernant 44 des 116 mesures ayant un rang de priorité élevé (38 %) recommandées suite aux rapports d'audit publiés en 2014 à l'issue de l'examen des rapports d'application présentés par les bureaux de pays. Au 31 mars 2015, les dossiers concernant plus de 55 % des 76 mesures ayant un rang de priorité élevé recommandées dans les 22 rapports d'audit publiés avant octobre 2014 étaient clos. Ces mesures prises dans les bureaux de pays sont le fruit d'une gestion dynamique des bureaux de pays ainsi que de l'appui et de la supervision des bureaux régionaux.

28. Les bureaux régionaux participent 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'application des plans d'action convenus est au nombre des indicateurs de résultats clefs contrôlés par les bureaux régionaux. La capacité de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures par les bureaux de pays sera grandement renforcée en 2015 par le nouveau logiciel d'audit du Bureau, qui fournira des données pour les tableaux de bord de performance d'*inSight* de façon à ce que l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures d'audit puisse apparaître parallèlement aux autres indicateurs ayant trait aux données de performance des programmes et opérations.

29. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, les dossiers de 28 des 37 mesures convenues (76 %) découlant des audits de 2014 des bureaux de pays de Djibouti et du Soudan publiés avant octobre 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays du Liban, de la Libye, de la Jordanie et du Maroc aux fins de la mise en œuvre des 63 mesures convenues (dont 13 mesures ayant un rang de priorité élevé) énoncées dans les rapports d'audit publiés en décembre 2014. En vue de renforcer encore la capacité des bureaux de pays dans la région, le poste de fonctionnaire chargé des opérations dans trois bureaux de pays a été reclassé en 2014 à une classe correspondant au niveau des activités de programme et de risque. Le bureau régional a renforcé sa capacité en matière de gestion des approvisionnements et de la HACT en créant de nouveaux postes d'administrateur en 2014. Le bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a introduit le suivi systématique de la performance des programmes de pays par rapport aux indicateurs de performance des programmes et opérations et est en contact périodique avec les bureaux pour traiter les questions lorsque la performance est en-dessous des normes escomptées. Pour assurer la connaissance et l'application des politiques et procédures par le nouveau personnel dans le cadre d'interventions humanitaires qui s'étendent rapidement, le bureau régional a conduit un atelier relatif aux politiques et procédures de programmation axé sur les situations d'urgence à l'intention de plus de 120 membres du personnel travaillant dans des situations d'urgence de niveau 3 en 2014 et conduira une formation similaire en 2015.

30. Dans la région de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest, les dossiers de 44 des 73 mesures convenues (60 %) découlant des rapports d'audit de 2014 du bureau de pays de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Libéria et du publiés avant octobre 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec le bureau de pays du Cameroun aux fins de la mise en œuvre des 19 mesures convenues (dont 7 mesures ayant un rang de priorité élevé) figurant dans le rapport d'audit publié en novembre 2014. Le bureau régional travaille également avec le bureau de pays du Mali pour traiter les dossiers qui demeurent ouverts relatifs à 13 mesures énoncées dans le rapport d'audit, qui contenait la seule conclusion défavorable concernant à l'audit d'un bureau de pays en 2014; 9 dossiers relatifs à des mesures visant le bureau de pays du Mali ont déjà été clos par le Bureau. Des mesures spécifiques de suivi concernant le bureau de pays du Mali comprennent à ce jour 12 missions d'appui sur le terrain, qui ont porté, notamment, sur les programmes, les interventions humanitaires et la gestion axée sur les résultats — y compris la HACT et les ressources humaines. Un fonctionnaire de rang supérieur occupant spécifiquement responsable de la coordination dans le Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest (WCARO) maintient des contacts étroits avec l'équipe dirigeante du bureau de pays du Mali et suit l'état d'avancement des mesures visant à mener à bien les mesures d'audit en suspens. Le bureau régional travaille également avec le Bureau du conseiller juridique de l'UNICEF en vue d'aider le bureau de pays du Nigéria à clore le seul dossier relatif à la mesure qui était en suspens depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2014. En vue de renforcer encore la capacité du WCARO en matière d'appui et de supervision, le bureau régional a sollicité une assistance consultative du Bureau en 2014 et il s'emploie à introduire les mesures recommandées. Le bureau régional continue d'améliorer les connaissances et à accroître les compétences du personnel de la région en matière de comportement éthique.

31. Dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, les dossiers relatifs à 6 des 16 mesures convenues (38 %) découlant de l'audit du bureau de pays de l'Érythrée de 2014 publié en mars 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays du Mozambique et du Malawi aux fins de la mise en œuvre des 33 mesures convenues (dont 5 mesures ayant un rang de priorité élevé) figurant dans les rapports d'audit publiés respectivement en septembre et en octobre 2014. L'engagement direct de l'UNICEF dans la gestion des approvisionnements et de la logistique est activement examiné par le bureau régional. Le nombre de bureaux dotés d'entrepôts de fournitures gérés par l'UNICEF a diminué, passant de 15 en 2013 à 12 en 2014, en considération de la capacité accrue des gouvernements des différents pays. La valeur des inventaires détenus par l'UNICEF ont chuté de plus de 58 % entre la fin de 2013 et la fin de 2014. Cette évolution réduit l'exposition au risque des approvisionnements et de la logistique de l'UNICEF dans l'ensemble de la région, ce qui a aidé le bureau régional à concentrer son appui en 2014 sur les bureaux qui comprennent une composante approvisionnement importante, dont ceux de l'Érythrée et de la Somalie.

32. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, les dossiers relatifs à 37 des 51 mesures convenues (73 %) découlant des audits de 2014 du bureau des Caraïbes orientales et de l'Argentine et des bureaux de pays du Belize, de l'État plurinational de Bolivie et de la République bolivarienne du Venezuela publiés avant octobre 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays du Chili, du Mexique et du Pérou aux fins de la mise en œuvre des 33 mesures convenues (dont 4 mesures ayant un rang de priorité élevé énoncées dans l'audit du bureau de pays du Chili) figurant dans les rapports d'audit publiés en décembre 2014. Le bureau régional prête une attention particulière à la fourniture d'un appui aux neuf bureaux de pays menant des activités relatives à la Collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé (CFPP) dans la région et a introduit des mesures à l'échelle de la région visant à renforcer la performance dans ces bureaux, faisant fond sur les conclusions de six audits des bureaux de pays ayant mené des activités CFPP en 2014.

33. Dans la région d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants, les dossiers relatifs à 9 des 12 mesures convenues (75 %) découlant de l'audit de 2014 du bureau de pays de la Turquie publié avant octobre 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec les bureaux de pays du Belarus et du Turkménistan aux fins de la mise en œuvre des 17 mesures convenues (dont 3 mesures ayant un rang de priorité élevé) figurant dans les rapports d'audit publiés en décembre 2014. Le bureau régional continue d'accorder une attention particulière au renforcement des compétences du personnel en matière de gestion de la performance axée sur les résultats (y compris la conception des programmes, leur suivi et la communication d'informations connexe); en 2014, le bureau a formé 24 autres membres du personnel de la région, ce qui a contribué à porter à 211 le nombre total de membres du personnel formés au cours des quatre dernières années. Le bureau régional a travaillé avec tous les bureaux de pays dans la région en 2014 en vue de renforcer la qualité des indicateurs relatifs aux programmes et la communication d'informations sur la performance. De plus, le bureau régional a renforcé les connaissances et la capacité du personnel des bureaux de pays en vue d'améliorer les pratiques et la gouvernance en matière de sélection de fournisseurs de services par appel d'offres.

34. Dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, les dossiers de 21 des 51 mesures convenues (41 %) découlant de l'audit de 2014 du bureau de pays de la Chine, de la République populaire démocratique de Corée, du Myanmar et des pays insulaires du Pacifique étaient clos au 31 mars 2015. Tous les rapports d'audit de 2014 des bureaux de pays de cette région ont été publiés avant octobre 2014. Le bureau régional travaille avec les quatre bureaux de pays aux fins de la mise en œuvre des mesures convenues qui demeurent en suspens. Le bureau régional renforce son suivi des bureaux de pays et son appui à ceux-ci sur des éléments de la gestion axée sur les résultats, notamment la qualité des indicateurs et la communication d'informations sur la performance. Le bureau a continué d'accroître les connaissances et les compétences relatives au comportement éthique en 2015 en mettant en place et en formant 20 facilitateurs de dialogue éthique à l'appui des bureaux de pays; neuf bureaux ont conduit une formation à l'éthique à l'intention du personnel en 2013–2014 et cinq autres bureaux dans la région conduiront cette formation en 2015.

35. En Asie du Sud, les dossiers relatifs à 22 des 23 mesures convenues (96 %) découlant des audits des bureaux de pays au Bangladesh et au Népal publiés avant octobre 2014 étaient clos au 31 mars 2015. Le bureau régional travaille avec le bureau de pays du Pakistan aux fins de la mise en œuvre des 22 mesures convenues (dont 2 ayant un rang de priorité élevé) figurant dans le rapport d'audit publié en décembre 2014. Le bureau régional a fourni un appui à tous les bureaux de pays dans la région afin de renforcer la qualité de leurs indicateurs de performance des programmes et la clarté de la communication d'informations sur la performance en 2014 et a encouragé la poursuite de la formation à l'éthique dans la région — y compris l'achèvement du cours en ligne sur l'éthique.

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

A. Audits réalisés avant 2014

36. Le rapport annuel du Bureau note que les dossiers relatifs à 18 mesures convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2014 provenant d'audits du siège et de domaines thématiques (contre 4 mesures convenues laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2013). Au 31 mars 2015, le Bureau avait clos 4 des 18 dossiers à l'issue de la prise de mesures par la Division des programmes. Comme l'administration l'a indiqué au Conseil d'administration, des changements importants sont intervenus en 2014 au niveau de plusieurs fonctions du siège et entre les unes et les autres. Ces changements ont été apportés en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience des fonctions du siège; toutefois, en 2014, ces changements ont eu une incidence sur la prise des mesures pour donner suite à certaines mesures d'audit laissées en suspens car les responsabilités à l'égard de ces mesures ont été transférées d'une division à une autre. L'état de chacune des mesures d'audit laissées en suspens depuis 18 mois ou plus à la fin de 2014 est présenté à l'annexe à cette réponse de l'administration. L'administration a examiné les plans visant à mettre en œuvre les mesures avec tous les directeurs responsables

en vue de régler sans tarder la question de ces mesures en suspens. La plupart de ces mesures seront menées à bien au moyen de la publication de politiques et procédures révisées, ce qui s'accompagnera dans certains cas de changements apportés au système informatique nécessitant la passation de marchés avec des fournisseurs extérieurs pour des logiciels spécialisés.

B. Audits réalisés en 2014

37. Le Bureau a publié deux rapports d'audit des bureaux régionaux et deux rapports d'audit du siège et de domaine thématique et a contribué à deux audits conjoints avec d'autres organismes des Nations Unies.

1. Bureaux régionaux

38. **Bureau régional pour l'Asie du Sud.** 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. Le Bureau a émis une opinion assortie d'une réserve « relativement modérée », avec 17 mesures convenues — dont aucune ayant un rang de priorité élevé. En février 2015, le bureau régional a fait rapport au Bureau sur les mesures qu'il avait prises pour mettre en œuvre les mesures convenues; le bureau régional attend l'examen du Bureau pour clore les dossiers.

39. **Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants.** L'audit a évalué le fonctionnement de la gouvernance et de la gestion des opérations du bureau régional, ainsi que sa supervision des bureaux de pays dans la région et sa fourniture d'un appui à ceux-ci. Le Bureau a publié un rapport en décembre 2014 contenant une conclusion assortie d'une réserve « relativement modérée », avec 19 mesures convenues — dont aucune ayant un rang de priorité élevé, relative au rôle du Chef du service régional des technologies de l'information et des communications. Le bureau régional traite les questions soulevées.

2. Audits au siège et audits thématiques

40. **Gestion des sites Web de l'UNICEF.** L'administration apprécie la contribution apportée par le Bureau aux fins de l'évaluation de ce domaine technique. Des mesures sont prises par les Directeurs de la Division de la communication, de la Division des solutions et services informatiques et de la Division Collecte de fonds et partenariats privés aux fins de la mise en œuvre des 17 mesures convenues (dont 7 ont un rang de priorité élevé). Un poste relatif à la gouvernance numérique a été créé et pourvu. Les dossiers de deux mesures convenues ont été clos par le Bureau. Les trois divisions notent que les mesures sont délicates à mettre en œuvre; plusieurs nécessitent de passer des contrats avec des fournisseurs extérieurs qui ont à présent été identifiés au moyen d'appels d'offres. Les divisions compétentes ont fourni des rapports de situation au Bureau et à l'administration sur les mesures qu'elles prennent et ont présenté des plans visant à mettre en œuvre les mesures convenues d'ici le milieu de l'année 2015.

41. **Gestion des états de paie à l'UNICEF, y compris les systèmes informatiques et télématiques.** L'audit a évalué la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles de la gestion de paie — qui a été consolidée au niveau mondial avec

l'introduction de VISION au début de 2012. En septembre 2014, le Bureau a émis une conclusion assortie d'une réserve « relativement modérée », avec 9 mesures convenues adressées à la Division des ressources humaines, à la Division de la gestion financière et administrative et à la Division des solutions et des services informatiques, parmi lesquelles 7 dont il a été convenu qu'elles seraient menées à bien d'ici le milieu de 2015. Au 31 mars 2015, le Bureau avait clos un des dossiers relatifs aux mesures, les divisions compétentes ayant montré de manière satisfaisante qu'elles prenaient les mesures appropriées. Les divisions s'emploient activement à mettre en œuvre les autres mesures. Le rapport d'audit, comprenant les mesures convenues, oriente les procédures et les contrôles à appliquer à la gestion des états de paie lorsqu'elle sera intégrée au Centre mondial de services partagés au début de 2016.

C. Services consultatifs fournis en 2014

42. L'administration apprécie hautement les orientations concernant les risques et les contrôles que donne le Bureau au titre de ses activités de conseil. Les services consultatifs aident l'administration à intervenir en temps voulu lorsqu'un problème se pose. Le Bureau a publié six rapports sur les services consultatifs fournis en 2014.

43. Trois de ces six rapports concernaient des aspects touchant à la gestion de partenariats sur le terrain en Côte d'Ivoire, dans les îles du Pacifique et aux Philippines. Les services consultatifs ont apporté un appui à la gestion des partenariats dans les différents bureaux de pays et les rapports ont été pris en considération pour élaborer les procédures révisées sur la gestion de la HACT publiées en 2014 et sur les activités de l'UNICEF avec les organisations de la société civile publiées en 2015. L'analyse et les conclusions figurant dans ces trois rapports ont également eu une influence sur les mesures prises par le Groupe des réalisations sur le terrain récemment créé et le travail des spécialistes régionaux de la HACT qui ont été affectés dans cinq bureaux régionaux à la fin de 2014.

44. Deux des missions de consultation avaient trait à la gestion des fonctions de l'UNICEF en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) : des conseils du Bureau sur le renforcement de la gouvernance du projet visant à moderniser le site Web mondial de l'UNICEF, www.unicef.org, et une évaluation des risques en matière de TIC à l'UNICEF. Les conseils du Bureau sont pris en compte dans les mesures visant à renforcer les contrôles des sites Web de l'UNICEF (point également couvert dans l'audit de 2014 sur cette question) et dans les améliorations continues apportées aux activités relatives aux TIC dans l'ensemble de l'organisation, ce qui comprend les bureaux de pays et les bureaux régionaux, ainsi que les autres divisions du siège, notamment la Division des solutions et des services informatiques.

45. Le Bureau a également fourni des services consultatifs à la demande du bureau régional en vue d'appuyer les efforts qu'il déploie pour renforcer encore sa capacité de supervision. Cet appui, qui a été entrepris au plus fort de la réponse à la crise de l'Ebola, renforcera la capacité du bureau régional de superviser les activités relatives aux programmes et aux opérations des 24 pays de la région, qui est en proie de façon chronique à des crises humanitaires et dans laquelle le milieu où les activités sont menées est problématique.

D. Audits conjoints et audits interinstitutions

46. Le rapport annuel du Bureau de 2014 récapitule les conclusions de deux audits entrepris conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies.

47. Le Bureau a contribué à un audit interinstitutions coordonné de la Caisse en gestion commune des activités humanitaires en République démocratique du Congo. Le rapport de synthèse de 2014 publié par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) n'a compris aucune recommandation destinée à l'UNICEF. Trois mesures connexes ont été présentées au bureau de pays de l'UNICEF à l'issue d'un audit de ce bureau, qui ont contribué à l'audit interinstitutions coordonné. Ces trois mesures ont été menées à bien et le dossier a été clos par le Bureau.

48. Le Bureau a participé à un audit conjoint de l'initiative Unis dans l'action au Pakistan, conduit par le PNUD de concert avec les services d'audit de six organismes des Nations Unies. 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 Pakistan 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 destinées à l'équipe de pays.

VI. Mesures adoptées pour donner suite aux résultats des enquêtes

49. 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. On trouvera à l'annexe 4 du rapport du Bureau pour 2014 un récapitulatif des allégations qu'il a reçues et des informations sur les résultats des enquêtes menées pour y donner suite.

50. Le rapport annuel de 2014 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. Ces mesures ont compris des activités de formation face à face auxquelles ont pris part plus de 800 membres du personnel en 2014 et l'introduction en novembre 2014 d'un cours en ligne sur la déontologie, auquel l'ensemble du personnel aura accès dans trois langues en 2015.

51. Un Groupe d'enquête au sein du Bureau 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 de l'Organisation des Nations Unies. En 2014, la capacité du Groupe d'enquête du Bureau a été renforcée avec l'ajout d'un cinquième poste d'enquêteur. 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.

52. L'administration note que 79 allégations de violation d'un droit ont été reçues en 2014 contre 127 en 2013. De plus, 45 allégations ont été reportées de 2013, portant à 124 le nombre d'affaires traitées en 2014. Le Bureau a classé 72 des 124 affaires en 2014 et reporté 52 affaires à 2015.

53. L'administration note avec appréciation que le Bureau évalue toutes les allégations et enquête sur celles qui selon lui méritent un examen approfondi.

54. L'administration est préoccupée de voir que deux des allégations reçues en 2014 étaient classées comme des cas de représailles contre les dénonciateurs d'irrégularités. Comme pour toutes les allégations, ces deux affaires ont fait l'objet d'une enquête du Bureau, qui a conclu qu'il n'y avait pas d'élément de preuve étayant les représailles dans les deux cas. Les rapports d'enquête ont été soumis au Bureau de la déontologie de l'UNICEF, qui a également examiné les affaires et les documents de base. Le Bureau de la déontologie a souscrit aux conclusions des rapports d'enquête.

55. L'administration note que sur les 72 dossiers clos en 2014, 9 ont été renvoyés pour action à un bureau de l'UNICEF ou à un organe de l'ONU sans que le Bureau ne mène une autre enquête.

56. L'administration note que lorsqu'il est mis fin à une enquête pour acte répréhensible à l'égard d'un membre du personnel parce que celui-ci a quitté l'organisation et qu'il y a des pertes, les efforts se poursuivent pour les récupérer. L'administration note que six affaires ont été classées en 2014 du fait que la personne concernée avait quitté l'organisation au cours de l'enquête. Quatre de ces six affaires alléguées n'ont pas entraîné de pertes financières pour l'UNICEF. Dans une des deux autres affaires, le montant total de la perte identifiée dans le cadre de l'enquête, s'élevant à 8 300 dollars, a été recouvré; dans l'autre, un montant de 12 590 dollars a été recouvré alors que la perte s'élevait à environ 18 600 dollars.

57. L'administration note également que la majorité des affaires en 2014 étaient classées comme concernant « le détournement de fonds des programmes par de tierces parties » (15 affaires); « la conduite inappropriée du personnel » (12 affaires); « le harcèlement et l'abus d'autorité » (9 affaires). L'administration note que le nombre d'affaires concernant la fraude alléguée au régime d'assurance maladie a chuté pour la deuxième année de suite, étant passé de 16 affaires en 2012 à 6 en 2013 puis à 3 en 2014. En 2013, la formation à la déontologie et les communications des représentants de pays ont porté principalement sur la fraude au régime d'assurance maladie. Il est possible que cet effort ait contribué à la diminution continue du nombre des affaires.

58. L'UNICEF s'efforce de recouvrer toutes les pertes financières identifiées. Si l'on considère toutes les affaires sur lesquelles le Bureau a enquêté, celui-ci a indiqué des pertes financières potentielles dans 16 affaires. Sur ces 16 affaires, un recouvrement intégral a été possible dans 6 affaires. Sur les 10 autres affaires, 2 font l'objet d'un examen pour voir s'il est possible de les renvoyer au gouvernement concerné et dans une affaire des mesures disciplinaires ont été prises. Les efforts de recouvrement se poursuivent dans une affaire. Dans les six autres affaires, pour lesquelles le montant des pertes potentielles s'élevait à 29 987,72 dollars, le

recouvrement n'a pas été possible parce que les auteurs étaient inconnus ou inaccessibles.

59. Douze rapports d'enquête concernant 11 membres du personnel ont été soumis à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines en 2014 pour mesures disciplinaires. En 2014, les mesures disciplinaires prises à l'encontre de neuf membres du personnel ont été les suivantes : un renvoi, quatre rétrogradations, une réprimande écrite, un blâme écrit, un licenciement avec indemnité, un rapport a abouti au classement sans suite de l'affaire. Les deux affaires reportées à 2015 ont conduit à une réprimande et à un classement sans suite.

VII. Mesures adoptées pour donner suite aux observations finales du rapport annuel de 2014 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit

60. L'administration de l'UNICEF apprécie la contribution majeure du Comité de l'UNICEF pour les questions d'audit à une supervision efficace et indépendante de l'organisation. Comme cela a été noté dans le rapport annuel du Comité consultatif pour 2014, les membres du Comité ont régulièrement coordonné leur action avec le Directeur général adjoint chargé de la gestion et avec d'autres hauts responsables et ont rencontré le Directeur général au cours de l'année.

61. L'administration de l'UNICEF note et apprécie l'examen structuré qu'effectue le Comité consultatif des grands domaines d'intervention de l'organisation et les conseils spécifiques qu'il a fournis dans son rapport de 2014. L'administration a examiné ces conseils avec soin et :

a) Convient qu'elle devrait continuer de réduire les délais de réponse et améliorer la qualité des réponses aux évaluations et note que cette question est couverte dans le rapport annuel de 2014 sur la fonction d'évaluation et les principales évaluations, qui indique que « l'application des mesures convenues (y compris les mesures menées à bien et les celles dont l'application se poursuit) a augmenté, passant de 57 % en 2010 à un niveau régulier d'environ 80 % ». L'administration continuera de renforcer les mesures prises par les bureaux responsables.

b) Convient qu'il est important de continuer à renforcer l'environnement éthique à l'UNICEF en encourageant une culture du « parler franchement » et note que le plan stratégique pour la période 2014-2017 comprend un indicateur de performance sur le parler franchement et que le Sondage mondial du personnel de 2014 a compris quatre questions ayant un rapport avec cette question. Les résultats du sondage de 2014 ont montré que 51 % du personnel ont l'impression de travailler dans un milieu qui soutient une culture du parler franchement. L'administration s'emploie à renforcer encore ce résultat et espère que ce pourcentage atteindra 100 % (voir le rapport annuel de 2014 du Bureau de la déontologie de l'UNICEF au Conseil d'administration);

c) Convient qu'il est important de renforcer encore la supervision des comités nationaux pour l'UNICEF et note qu'il s'agit d'un domaine où elle interviendra fortement en 2015 et qui est couvert par le programme du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour 2015;

d) Convient qu'il est important de veiller à ce que la gestion du changement soit efficace durant l'introduction des nouvelles approches de programmation et elle note que les mesures visant à établir le Centre mondial de services partagés continuent d'accorder une grande attention à la gestion du changement avec la participation étroite de l'Association du personnel de l'UNICEF aux niveaux mondial, régional et national;

e) Apprécie que le Comité consultatif pour les questions d'audit salue les efforts faits par l'UNICEF pour renforcer l'application de la HACT et note que nombre des mesures mentionnées dans l'ensemble de cette réponse de l'administration reflète les mesures que prend l'administration;

f) Note l'avis du Comité consultatif pour les questions d'audit selon lequel l'UNICEF devrait envisager d'exiger de l'administration qu'elle fournisse chaque année une déclaration signée certifiant l'efficacité des contrôles internes. L'UNICEF convient qu'une telle déclaration peut renforcer encore les contrôles internes et est conscient qu'un certain nombre d'organisations des Nations Unies incluent une déclaration de ce type dans leurs comptes annuels. Afin d'adopter cette pratique efficacement, l'UNICEF commence par renforcer ses outils de gestion du risque institutionnel et leur application dans tous les bureaux de l'UNICEF. L'UNICEF suit également les efforts faits par d'autres organisations des Nations Unies et intègre les enseignements qu'elle en a tirés;

g) Note l'avis du Comité consultatif pour les questions d'audit selon lequel le rapport annuel du Comité devrait être distinct du rapport annuel du Bureau. L'administration note également la décision 2009/8 du Conseil d'administration demandant que le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit soit inclus dans le rapport annuel du Bureau.

62. En 2015, l'administration fournira le projet d'état financier annuel au Comité consultatif pour les questions d'audit en même temps qu'il sera fourni au Comité des Commissaires aux comptes de l'ONU de façon à ce que les contributions des deux organes de contrôle puissent être reçues avant que l'état financier annuel soit certifié par le Contrôleur.

Annexe

Compte rendu actualisé des recommandations d'audit laissées en suspens depuis 18 mois ou plus au 31 décembre 2014

Mesure convenue dans le rapport annuel du Bureau

Compte rendu actualisé

Audit sur la rotation du personnel, publié en juin 2011 (une mesure)

La mesure concernait la structure de gouvernance des politiques, procédures et orientations organisationnelles et visait à concilier les réalités pratiques auxquelles doit faire face le modèle d'activité de l'UNICEF avec les bonnes pratiques

Le Directeur des ressources humaines a procédé à des consultations et à des évaluations de risques avec le personnel du siège et de terrain, y compris les associations de personnel, en vue de réviser les politiques relatives à la rotation du personnel. La nouvelle directive devrait être publiée d'ici le milieu de l'année 2015.

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

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

Une recommandation concernait la définition d'une plateforme organisationnelle commune pour le stockage de toutes les politiques et procédures.

Au mois de novembre 2014, les fonctions pertinentes pour donner suite aux trois recommandations en suspens sont assumées par la Division de la gestion financière et administrative.

Un cadre réglementaire proposé couvrant la structure de gouvernance et des normes minimales est en attente de l'identification des ressources financières nécessaires pour mettre en place un système qui fournira un appui à une plateforme organisationnelle commune pour le stockage de toutes les politiques et procédures.

Audit de l'administration des prestations en cas de licenciement, publié en septembre 2012 (une mesure)

La mesure visait à protéger l'information relative au personnel en étudiant la possibilité d'avoir un système de classement électronique pour le personnel et d'autres contrôles de la gestion de la sauvegarde de l'information en cas de catastrophe, en particulier une sécurité accrue pour les fichiers relatifs au personnel.

La Division des ressources humaines et la Division des solutions et services informatiques ont mis au point une solution et l'UNICEF procède à la conclusion d'un contrat avec un fournisseur pour commencer l'application au cours du troisième trimestre de 2015. La mesure sera menée à bien avant le lancement du Centre mondial de services partagés.

Audit du processus de budgétisation à l'UNICEF, publié en octobre 2012 (trois mesures)

Deux mesures concernaient la révision de la politique budgétaire pour faire en sorte que les responsabilités, autorités et responsabilités des divisions du siège et des bureaux régionaux et bureaux de pays couvrent tous les aspects du processus de budgétisation et que la politique budgétaire révisée remplace clairement les

La politique budgétaire révisée mettra en œuvre les trois mesures convenues. Elle devrait être publiée au deuxième trimestre de 2015. Cette politique sera soumise au Bureau de l'audit interne et des investigations pour examen afin de clore les dossiers relatifs aux mesures convenues.

orientations précédentes afin d'éviter confusions, lacunes et chevauchements.

Une mesure concernait l'élaboration et la communication d'une stratégie de mise en œuvre d'une budgétisation axée sur les résultats tant pour les budgets des programmes que pour les budgets institutionnels.

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

Le rapport annuel de 2014 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration note que la compétence et les responsabilités s'agissant de mettre en œuvre les sept mesures laissées en suspens ont été modifiées par la restructuration du siège et les résultats des initiatives axées sur l'efficacité. Le Bureau a prié la Division des programmes et le Directeur général adjoint chargé du Groupe des programmes d'examiner toutes les mesures convenues énoncées dans le rapport d'audit report et de proposer et mettre en œuvre de nouvelles mesures en ligne avec la structure révisée.

La Division des programmes et le Directeur général adjoint chargé du Groupe des programmes ont présenté un plan d'action révisé au Bureau de l'audit interne et des investigations et fait rapport sur les mesures mises en œuvre. En conséquence, le Bureau a clos les dossiers relatifs à quatre des mesures convenues en mars 2015 après que la Division des programmes eut montré qu'elles avaient été mises en œuvre. La Division a également présenté un plan visant à mener à bien les trois autres mesures durant le deuxième trimestre de 2015.

Rapport du bureau de pays du Nigéria, publié en mars 2013 (une mesure)

Le bureau de pays accepte de tenir un registre de tous les locaux fournis par le Gouvernement, comprenant l'ensemble des pièces justificatives telles que mémorandums d'accord entre l'UNICEF et le Gouvernement et d'établir des procédures relatives à l'utilisation de ces locaux par le personnel aux fins de la facturation et de la collecte de loyers, ainsi que de veiller à ce que seules les personnes autorisées puissent occuper les locaux en question.

Le bureau de pays s'emploie à régler la question.

Audit des contrôles d'accès des utilisateurs et de la séparation des fonctions, publié en avril 2013 (deux mesures)

Une mesure concernait l'élaboration d'une politique formalisant la structure de gouvernance relative aux rôles des utilisateurs, documentant les processus pour les organes de contrôle et les équipes d'appui et veillant à ce que la gouvernance et la supervision de la sécurité de l'accès des utilisateurs du progiciel de gestion intégré deviennent pleinement opérationnelles.

La politique révisée de contrôle interne devrait être publiée au deuxième trimestre de 2015. La politique publiée sera soumise au Bureau de l'audit interne et des investigations pour examen afin de clore les dossiers relatifs aux mesures convenues.

L'UNICEF révisé les outils électroniques servant à gérer l'accès des utilisateurs à VISION. La révision, qui sera achevée en 2015, aura pour effet de mettre en œuvre la mesure convenue découlant du rapport d'audit.

Une mesure concernait à faire en sorte que les chefs des bureaux assument la responsabilité de contrôles auxquels il est fait recours lorsque des conflits touchant à la séparation des fonctions sont repérés par l'outil d'approbation fondée sur la gouvernance, le risque et la conformité.

Audit du niveau de sécurité minimal du progiciel de gestion intégrée de l'UNICEF, publié en avril 2013 (une mesure)

La mesure concernait l'ensemble des procédures couvrant tous les aspects de la sécurité du progiciel de gestion intégrée, y compris le suivi de la sécurité du progiciel.

La Division des solutions et des services informatiques a élaboré une norme concernant le cycle de vie du développement de systèmes qui mettra en œuvre la mesure d'audit convenue. La nouvelle norme et les procédures et directives connexes seront publiées au deuxième trimestre de 2015.

Rapport du bureau de pays de la République démocratique du Congo, publié en mai 2013 (une mesure)

Le bureau de pays convient de : i) demander l'avis du conseiller principal auprès du Directeur général pour assurer le respect des baux, par exemple s'agissant de l'achèvement de travaux supplémentaires portant sur les locaux à usage de bureaux et les clauses pénales connexes, et de réparations immédiates au toit du deuxième bâtiment, qui comprend l'entrepôt; et préciser le statut contractuel des anciens entrepôts, en tenant compte du temps qui sera nécessaire pour réparer le toit du nouvel entrepôt; ii) documenter son plan tendant à financer la majoration du loyer pendant la durée du bail (cinq ans) pour les principaux locaux à usage de bureaux; iii) chercher encore auprès l'autorité compétente du Gouvernement de la République démocratique du Congo à obtenir des locaux à titre gratuit comme prévu dans l'accord de coopération signé entre l'UNICEF et le Gouvernement le 12 août 2000.

Le Bureau de l'audit interne et des investigations a clos le dossier relatif à la mesure convenue en janvier 2015 après que le bureau de pays eut montré qu'il avait mené à bien ladite mesure.