



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 avril 2018
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2018

11-14 juin 2018

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2017 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 2017/10.

On trouvera dans l'annexe du 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 2017.

* E/ICEF/2018/8.



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 figurant dans les rapports d'audit interne et de conseil de 2017 | 12 |
| V. Observations de l'administration sur le rapport annuel de 2017 du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF | 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 2017 | 20 |

I. Introduction

1. L'administration de l'UNICEF a établi le présent rapport en réponse au rapport annuel de 2017 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration ([E/ICEF/2018/AB/L.2](#)).

2. L'administration note avec satisfaction qu'il ressort du résumé de la mission d'assurance et de l'opinion du Bureau pour 2017 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 2017. Il en allait de même en 2016 et 2015. L'administration demeure consciente qu'il est possible d'apporter de nouvelles améliorations et est déterminée à continuer de perfectionner 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. Dans la présente réponse, l'administration expose les mesures qu'elle a prises à ce jour et celles qu'elle prévoit de prendre en 2018 en réponse aux grandes questions identifiées dans les audits et enquêtes menés par le Bureau en 2017, telles que résumées dans son rapport annuel.

3. L'UNICEF est déterminé à se doter d'une fonction efficace d'audit interne et d'enquête exerçant ses activités conformément à la charte du Bureau de l'audit interne et des investigations. Le plan de gestion des bureaux du Bureau pour la période 2018-2021, qui tient compte des risques et problèmes prioritaires rencontrés par l'UNICEF, reflète cette détermination. C'est aussi le cas de la dotation en effectifs, cinq postes d'enquêteur supplémentaires étant prévus au tableau d'effectifs de 2018.

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 portés à son attention et sont également communiqués au Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF. Ces rapports trimestriels l'aident à suivre de façon systématique la mise en œuvre des mesures convenues. La Division de la gestion financière et administrative a été chargée de suivre l'exécution des recommandations d'audit interne concernant les différents services de l'UNICEF et de faire rapport à ce sujet. Grâce à cet effort ciblé, le nombre de recommandations d'audit laissées sans suite pendant plus de 18 mois est relativement faible. De nouvelles améliorations sont attendues en 2018, étant donné que le processus de suivi mis en place en 2017 est pleinement appliqué et que l'exécution des recommandations en suspens fait l'objet de rapports réguliers.

5. L'UNICEF continue d'accueillir avec satisfaction la précieuse contribution du Comité consultatif pour les questions d'audit, qui examine les plans de travail et rapports du Bureau et donne à celui-ci des orientations générales en la matière, et qui analyse ses fonctions d'audit, d'évaluation et de contrôle de la déontologie. L'administration a examiné les conseils que lui a donnés le Comité consultatif dans son rapport annuel pour 2017 (affiché sur le site Web du Conseil d'administration) au sujet des mesures à prendre pour renforcer encore la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle à l'UNICEF.

6. L'administration relève que 22 rapports d'audit internes au total sur les activités de l'UNICEF ont été établis en 2017, prévoyant 51 mesures hautement prioritaires sur un total de 240 mesures convenues par le Bureau et l'administration de l'UNICEF. Elle relève également avec satisfaction la participation du Bureau à cinq audits conjoints, qui concernaient les activités de plusieurs organismes des Nations Unies, dont l'UNICEF. L'un de ces audits conjoints était assorti de recommandations qui concernaient tout particulièrement l'UNICEF. L'administration note que 12 des rapports publiés en 2017 concernaient des audits entrepris en 2016 et que 4 rapports

concernant des audits entrepris en 2017, qui étaient à divers stades de leur exécution au 31 décembre 2017, seront achevés par le Bureau en 2018.

7. L'administration continue de se féliciter des services consultatifs fournis par le Bureau – qui ne comprennent pas de recommandations ou de mesures convenues. Les services consultatifs fournis en 2017 incluaient un appui au travail de l'UNICEF dans le domaine des transferts de fonds en situation de crise humanitaire, à l'échelle mondiale et au Yémen, ainsi qu'aux politiques de l'UNICEF en matière de traitement des données, sur la base d'un examen des travaux de la Section de la protection de l'enfance de la Division des programmes. Les services bénéficiaires ont apprécié la valeur des conseils donnés par le Bureau.

8. L'administration note que le Bureau déclare avoir continué, en 2017, d'effectuer ses opérations d'une manière généralement conforme aux normes internationales d'audit interne promulguées par l'Institut des auditeurs internes. Cette déclaration se fonde sur l'examen indépendant de la qualité réalisé en 2013, sur la confirmation en 2016 par le Comité consultatif pour les questions d'audit que le Bureau avait pris les mesures d'amélioration convenues, recommandées dans l'examen de 2013, et sur une auto-évaluation du Bureau. L'administration relève avec satisfaction que le Bureau fera procéder en 2018 à la prochaine évaluation externe la qualité, conformément à la règle selon laquelle une telle évaluation doit être réalisée tous les cinq ans au moins.

II. Divulgence des rapports d'audit interne

9. 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 que sur les 27 rapports d'audit publiés en 2017 (22 audits à l'intention des services de l'UNICEF et 5 audits réalisés conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies), 10 étaient publiés le 28 février 2018 sur le site Web de l'UNICEF, www.unicef.org/auditandinvestigation/index_65818.html, et que la publication des autres rapports était à l'examen conformément à la procédure établie. Neuf rapports établis les années précédentes ont été publiés en 2017. L'administration relève qu'aucun rapport d'audit n'a été soustrait à la publication en 2017 et que tous les rapports publiés cette année peuvent aussi être consultés sur le Portail de la transparence de l'UNICEF, à l'adresse <http://open.UNICEF.org/>, qui contient un vaste ensemble d'informations sur les résultats de l'UNICEF.

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

10. L'administration souscrit pleinement à la décision 2017/10 du Conseil d'administration dans laquelle celui-ci, au paragraphe 5 du dispositif, « [s]e déclare préoccupé par les risques systématiquement répertoriés dans les rapports d'audit dans plusieurs domaines, à savoir la gestion axée sur les résultats, la gouvernance et la responsabilité ainsi que les approvisionnements et la logistique, et prie instamment la direction d'accorder la priorité à la mise en œuvre de mesures destinées à réduire ces risques récurrents ». En réponse à cette préoccupation, l'UNICEF a pris les initiatives présentées dans la section ci-après, qui porte sur les mesures prises en 2017 et au début de 2018 et celles qu'il est prévu de prendre pour le reste de 2018, en vue de renforcer encore les résultats obtenus dans ces domaines essentiels de l'action de l'UNICEF.

11. L'administration de l'UNICEF prend note des thèmes principaux et des questions récurrentes qui ressortent des 27 audits et missions consultatives réalisés en 2017 par le Bureau de l'audit et des investigations. Elle a attentivement examiné les questions soulevées dans les rapports d'audit et les rapports consultatifs du Bureau et attache un très grand prix aux recommandations formulées par celui-ci. Elle se félicite de la nouvelle tendance du service d'audit à intervenir plus en amont et à examiner les principaux risques et problèmes qui pourraient empêcher le Fonds d'atteindre ses objectifs actuels et futurs.

Gestion des risques

12. L'administration prend note des questions soulevées par le Bureau dans le domaine de la gestion des risques. En complément des pratiques de gestion du risque déjà en vigueur, le Bureau a lancé en 2017 une initiative à l'échelle de l'organisme en vue de mettre au point une approche plus cohérente de la gestion du risque institutionnel. Cette initiative était conforme aux principes d'optimisation des ressources inscrits dans le plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, et elle a permis de mieux faire face aux risques inhérents à l'exécution du plan. Elle permettra de consolider le cadre théorique qui façonnera la conception de l'outil de gestion des risques fondé sur l'application de MetricStream, devant être mis en service d'ici à la fin de 2018 dans tous les bureaux de pays, bureaux régionaux et autres bureaux et divisions de l'UNICEF. L'UNICEF a également fait en 2017 des progrès sensibles dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle de la conformité. La bibliothèque du cadre de réglementation a été mise en ligne en juillet 2017.

13. L'UNICEF continuera de promouvoir et de renforcer le rôle de la fonction opérations dans la gestion des risques au niveau des bureaux de pays, ce qui complétera les moyens dont dispose la Division de la gestion financière et administrative pour appuyer les opérations stratégiques, en vue a) de faciliter la gestion d'une charge de travail de plus en plus lourde, b) d'adopter une nouvelle approche fondée sur le partenariat qui permettra de fournir aux clients des services mieux définis et plus directs, et c) de nouer des relations plus étroites avec le personnel des opérations sur le terrain, qui est à l'avant-garde de l'application des pratiques optimales en matière de gestion des risques. En outre, un poste de responsable de l'assurance qualité a été créé dans les grands bureaux de pays ; son titulaire est notamment chargé d'évaluer les risques potentiels et de conseiller des mesures d'atténuation des risques.

14. Le Centre mondial de services partagés (GSSC) était pleinement opérationnel en 2017. Le regroupement des processus opérationnels essentiels de tous les bureaux de l'UNICEF au Centre mondial réduit les risques et améliore l'efficacité. Au cours de la période considérée, le personnel spécialisé a traité plus de 550 000 paiements, administré 52 000 dossiers de ressources humaines et traité les états de paie mensuels de plus de 13 000 fonctionnaires. Le Centre a contribué en 2017 à une nouvelle amélioration de la performance de la gestion des risques du Fonds en renforçant les procédures de gestion des données de référence, qui incluent des informations relatives aux contrats et aux comptes des partenaires, des fournisseurs et des sous-traitants. Son plan de gestion pour 2018-2019 prévoit d'amplifier les actions engagées en 2017 en vue de réduire davantage les risques de fraude à l'UNICEF dans le cadre d'une nouvelle capacité d'établissement de rapports et d'analyse des données d'inspection.

15. Le plan de gestion des bureaux 2018-2021 pour la Division des approvisionnements comprend 10 stratégies essentielles pour aider les bureaux extérieurs à renforcer continuellement leurs fonctions d'approvisionnement. La mise

en œuvre de ces stratégies permettra d'améliorer encore la gestion des risques dans les bureaux de pays, étant donné que les approvisionnements constituent une part importante de l'exécution de programmes de l'UNICEF.

16. La Division des approvisionnements a mené à bien un examen approfondi des conditions générales des contrats, des bons de commande, des arrangements à long terme et des dossiers d'invitation à soumissionner de l'UNICEF afin de les aligner sur les pratiques optimales d'organismes similaires. Cet examen a abouti à une révision des documents contractuels publiés en anglais, arabe, espagnol, français et russe, ainsi que des orientations les concernant. La Division des approvisionnements a également élaboré des orientations à l'intention des bureaux de pays aux fins de l'évaluation de la capacité des organisations non gouvernementales de mener et gérer des travaux de construction, et elle a mis au point des consignes et des systèmes améliorés concernant l'enregistrement et le suivi des marchandises en transit, les dépenses de logistique engagées dans les pays et les opérations de dédouanement.

17. Les procédures éprouvées de la Division des approvisionnements concernant l'évaluation et la sélection des fournisseurs ont été étendues à tous les bureaux de l'UNICEF dans le monde. En vue d'améliorer encore l'efficacité de l'UNICEF, un système électronique a été élaboré en 2017 aux fins de l'envoi des dossiers de sollicitation et de la réception des offres. Une application électronique a été mise au point pour traiter la présentation des dossiers aux comités de contrôle des marchés et leur approbation par ces derniers dans l'ensemble de l'UNICEF. Ces outils doivent être mis en place dans tous les bureaux extérieurs de l'UNICEF en 2018. En outre, en février 2018, l'UNICEF a publié une politique sur les achats responsables, qui s'appuie sur une base de données contenant des indications pratiques, des conseils, des études de cas et des outils à l'intention des bureaux.

18. Le programme de formation sur l'approvisionnement et la logistique s'est poursuivi en 2017, plus de 1 000 membres du personnel ayant assisté à des cours en classe, consacrés principalement aux contrats de services, ainsi qu'à la préparation aux situations d'urgence et à l'organisation des secours. En complément de ces activités de formation, un cours sur les achats de l'UNICEF a été installé en ligne, en anglais et en français. Plus de 2 400 membres du personnel de l'UNICEF se sont inscrits à des cours offerts en ligne sur des sujets liés aux approvisionnements, tandis que plus de 300 partenaires ont participé, conjointement avec des fonctionnaires de l'UNICEF, à des séances de formation en classe en vue de renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Politique harmonisée concernant les transferts de fonds

19. L'administration prend note des questions soulevées par le Bureau au sujet de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. L'UNICEF continue de renforcer ses pratiques de programmation et ses applications informatiques. En janvier 2018, plus de 8 600 fonctionnaires et 5 000 partenaires avaient suivi le cours électronique de formation approfondie dans ce domaine, élaboré en 2016. En outre, plus de 6 700 fonctionnaires et 1 500 partenaires avaient suivi le cours de formation spécialisée sur les demandes d'utilisation des fonds obtenus en application de la politique harmonisée et sur l'établissement de rapports à ce sujet. En 2017, l'UNICEF a révisé les modalités de la vérification des pratiques des partenaires d'exécution liées à la politique harmonisée, afin de les aligner sur celles qui sont suivies dans d'autres organismes des Nations Unies et de les mettre en conformité avec les normes internationales d'audit. La principale mesure de simplification prise en 2017 a été l'introduction d'un nouvel outil, intitulé eZHACT, pour enregistrer les transferts directs d'espèces dans l'ensemble des bureaux de l'UNICEF. Cette mesure a sensiblement réduit le délai entre l'approbation d'un paiement et la réception des

fonds par le partenaire d'exécution qui, de 7 à 10 jours en moyenne, a été ramené à 2 ou 3 jours. Elle a également permis d'éliminer les doubles emplois, de renforcer les contrôles internes et d'accélérer l'enregistrement des rapports financiers des partenaires d'exécution.

Protection et confidentialité des données

20. L'administration prend note des questions soulevées par le Bureau au sujet de la protection et de la confidentialité des données. En 2017, le Bureau a obtenu les renseignements qu'il avait demandés au sujet du projet de transfert de fonds d'urgence au Yémen exécuté par l'UNICEF (ciblant 1,5 million de personnes) dans le cadre de l'audit effectué en novembre 2017. En outre, le Bureau a demandé des conseils quant à la meilleure manière de gérer les affaires de transfert de fonds d'urgence. Le projet de transfert de fonds d'urgence s'appuie aussi sur certaines des conclusions issues de l'audit d'un projet de transfert de fonds en situation de crise humanitaire précédemment exécuté dans deux provinces du Yémen, qui ont apporté des indications sur la gestion des risques afférents à la protection et à la confidentialité des données concernant les bénéficiaires (couvrant les dispositions contractuelles régissant la protection des données des bénéficiaires, la sécurité du réseau du système d'information de gestion et les droits d'accès limités) et la diligence requise (vérification des sous-traitants au regard de la liste relative aux sanctions). En 2017, la Section de la protection de l'enfance a publié le rapport consultatif intitulé *Report on Advisory Engagement: Data Handling Policy (2017/30A)* pour inciter la Division des programmes à mettre au point des directives pratiques sur la confidentialité des données.

21. Le rapport consultatif a permis de former, parmi les coordonnateurs des différentes sections de la Division des programmes, un consensus quant à la nécessité d'établir ces directives, et également de définir la portée de cette initiative, qui vise à donner aux praticiens, sur le terrain, les outils dont ils ont besoin pour dûment assurer la confidentialité et la sécurité des données dans le cadre de la programmation.

Prévention de la fraude, de la corruption et autres irrégularités, et défense des enfants et protection de l'enfance

22. L'administration prend note des questions soulevées par le Bureau au sujet de la prévention de la fraude, de la corruption et autres irrégularités, ainsi que de la défense des enfants et la protection de l'enfance. L'UNICEF applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de fraude, de corruption et de harcèlement et d'exploitation sexuels, y compris l'abus de pouvoir et d'autorité, et est pleinement attaché aux pratiques déontologiques. Il encourage fortement la dénonciation des fautes et protège les fonctionnaires dénonciateurs d'abus contre toutes formes de harcèlement et de représailles. Le Directeur général a pris un engagement sans équivoque en faveur de la politique de tolérance zéro, y compris en diffusant ce message fort aux membres du personnel. Depuis 2017, le Directeur général adresse au milieu de chaque année à l'ensemble du personnel un mémorandum dans lequel il signale les mesures que l'UNICEF a prises au cours de l'année antérieure pour sanctionner des fautes avérées commises par des membres du personnel.

23. Selon les données de l'UNICEF, 27 affaires d'inconduite sexuelle ont été engagées ces cinq dernières années contre des fonctionnaires de l'organisme. Trois de ces affaires sont actuellement instruites et neuf ont donné lieu au renvoi ou à la cessation de service du fonctionnaire. Les 15 autres ont été retirées ou n'ont pu être avérées.

24. Les récents événements ont été l'occasion pour l'UNICEF de redoubler d'efforts pour lutter contre le harcèlement sexuel (objet d'enquêtes du Bureau) et l'exploitation et les atteintes sexuelles (objet d'enquêtes et d'une recommandation d'audit thématique du Bureau). Ils ont également incité à améliorer la programmation liée à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et à la protection de l'enfance.

25. En 2018, l'UNICEF mettra en place un service spécialisé de protection de l'enfance, dirigé par un conseiller principal. Cette mesure a pour objet de faire progresser, dans l'année à venir, les travaux de mise en place d'un cadre global de protection de l'enfance menés par l'UNICEF, à l'appui d'une approche cohérente dans différents domaines d'activité : programmation de la protection des enfants, protection de l'enfance et protection des enfants contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Lorsque ce cadre sera pleinement opérationnel, chaque division intégrera, au titre de ses responsabilités propres, les fonctions de protection de l'enfance.

26. En vue de réduire le risque d'inconduite sexuelle ou de manquement à la protection des enfants de la part du personnel et des partenaires de l'UNICEF, les mesures ci-après ont été prises ou le seront :

a) Les normes de conduite applicables aux fournisseurs et aux partenaires en ce qui concerne l'exploitation et les atteintes sexuelles et la protection de l'enfance continueront d'être renforcées. Ce renforcement résultera d'une amélioration de l'évaluation, de modifications apportées aux accords d'approvisionnement et de partenariat, et de la diffusion des normes applicables aux politiques de l'UNICEF. L'UNICEF a codirigé la mise au point d'un protocole à l'intention des partenaires d'exécution de l'ensemble du système des Nations Unies, approuvé par le Groupe directeur de haut niveau sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en vue d'établir un cadre commun des Nations Unies pour aborder ces questions et préoccupations avec les partenaires ;

b) Le processus de recrutement du personnel est renforcé, notamment pour faire en sorte que toutes les informations voulues soient communiquées en réponse à des questions ciblées et mises à jour chaque année ;

c) L'UNICEF et d'autres entités des Nations Unies ont créé une structure commune aux fins de la vérification des références, des antécédents et du casier judiciaire des candidats. Cette structure complète la base de données établie à l'échelle du système des Nations Unies, qui sert à écarter les candidats ayant cessé leur service auprès d'autres entités des Nations Unies par suite d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, ou de suspicion de telles exactions. La structure commune et la base de données devraient être mises en service en 2018 ;

d) Les références professionnelles présentées par les candidats à des postes à l'UNICEF feront l'objet d'une vérification plus poussée ; celle-ci donnera lieu à un contact verbal avec trois des personnes citées parmi les références professionnelles, dont le dernier supérieur hiérarchique en date du candidat. En ce qui concerne le recrutement à des postes de direction, des investigations complémentaires seront menées sur le précédent lieu de travail du candidat ;

e) Le cours de formation obligatoire des fonctionnaires dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a été déployé en 2017. Il a également été mis à la disposition de tous les partenaires d'exécution. À l'avenir, l'UNICEF exigera de tous les fonctionnaires qu'ils suivent chaque année les cours obligatoires. Les fonctionnaires seront également tenus, chaque année, de certifier qu'ils ont lu le code de conduite et de prêter à nouveau serment ;

f) L'UNICEF a contribué, en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 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'atteintes sexuelles, qui a été finalisé en 2018 ;

g) Des outils d'évaluation et d'atténuation des risques spécifiques et généraux ayant trait à l'exploitation et aux atteintes sexuelles sont en cours d'élaboration et font l'objet de tests.

27. En vue d'améliorer la détection précoce des cas d'inconduite sexuelle, ainsi que l'efficacité des interventions en réponse à ces cas et de la protection de l'enfance, les mesures ci-après ont été prises ou le seront :

a) Les mécanismes internes de signalement des fautes sont en train d'être améliorés, notamment grâce à la mise en place d'une page Web dédiée à la question et à la création d'un service téléphonique d'assistance et d'orientation. L'UNICEF a récemment mis en place, à titre pilote, un outil de surveillance anonyme du harcèlement sexuel, qui donne une image instantanée de la situation sur le lieu de travail et permet d'intervenir en temps réel sans qu'une enquête soit engagée ;

b) Tous les faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles constatés au niveau des pays doivent être signalés à l'équipe de direction au siège dans un délai de 24 heures. De nouveaux outils technologiques sont en train d'être mis au point en vue de renforcer cette notification à la hiérarchie ;

c) Des instructions permanentes, applicables à l'échelle mondiale, concernant les mécanismes de plainte de proximité permettant de dénoncer les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles ont été mises au point et testées sur le terrain par l'UNICEF et le Comité permanent interorganisations. Des normes communes au système des Nations Unies, régissant le signalement des incidents et le partage des informations, sont en cours d'élaboration ;

d) Tous les membres actuels de ses services ayant suivi une formation spécialisée, le Bureau a renforcé ses capacités de lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ;

e) Les accords de coopération au titre des programmes sont en train d'être renforcés en vue d'augmenter les moyens de recours dont dispose l'UNICEF lorsque des soupçons d'exploitation ou d'atteintes sexuelles pèsent légitimement sur le personnel des partenaires ;

f) L'aide aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agressions sexuelles (y compris les soins médicaux, le soutien psychosocial, l'aide juridictionnelle, les plans de sécurité, l'accès à l'école et l'aide matérielle, selon qu'il convient) a été renforcée. L'UNICEF et le Haut-Commissariat aux droits de l'homme ont dirigé l'établissement d'un protocole connexe.

28. Pour donner une assurance supplémentaire qu'il suit les pratiques optimales dans ces domaines, l'UNICEF a commandé une évaluation indépendante de son action de protection contre l'exploitation et les abus sexuels, ainsi qu'un examen indépendant de ses interventions face au harcèlement sur le lieu de travail.

29. Un groupe dédié, au 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 tout acte répréhensible présumé à l'attention du Bureau. Comme il est indiqué dans le rapport annuel du

Bureau pour 2017, le nombre de postes d'enquêteur aura pratiquement doublé, passant de 6 en 2017 à 11 en 2018-2021. L'administration se réjouit à la perspective de disposer de moyens accrus pour renforcer les mesures de prévention et mener des enquêtes dans les domaines prioritaires, notamment sur les faits de harcèlement et d'exploitation sexuels.

30. L'administration relève que 74 affaires dont le Bureau a été saisies en 2017 portaient sur des allégations suffisamment solides pour justifier l'ouverture d'une enquête, contre 72 en 2016 et 90 en 2015. Le Bureau a en outre continué en 2017 d'instruire 42 dossiers qui avaient été reportés des années précédentes le 1^{er} janvier, ce qui porte à 116 le nombre total des affaires instruites en 2017. Le Bureau a, en 2017, classé 69 dossiers sur 116, rouvert 1 dossier et reporté 48 dossiers à 2018, soit des chiffres assez proches des résultats observés à la fin de 2016.

31. 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 relève que la plupart des affaires sont traitées dans le délai prévu de neuf mois, comme l'indique le Bureau dans son rapport. Le pourcentage des dossiers clos dans un délai de neuf mois, qui s'est établi à 67 % en 2017, est proche du taux de 73 % enregistré en 2016. L'administration note que la complexité des affaires et la diligence requise influent sur le délai de clôture des dossiers. Grâce à l'ajout de cinq postes d'enquêteurs prévu au plan de gestion du Bureau pour 2018-2021 – ce qui portera leur nombre total à 11 – les délais de clôture devraient sensiblement s'améliorer, en particulier dans les affaires portant sur des faits présumés d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus de pouvoir.

32. La plupart des 74 dossiers d'enquête ouverts en 2017 portaient sur des faits présumés d'utilisation frauduleuse par des tiers des fonds destinés aux programmes (20 dossiers), de fraude et de contrefaçon (11 dossiers), de conduite inappropriée du personnel (8 dossiers), de harcèlement et d'exploitation sexuels (6 dossiers) et, pour l'un d'entre eux, de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte, le Bureau de la déontologie ayant saisi le Bureau de cette affaire, comme le prévoient les procédures de l'UNICEF.

33. Comme l'indique le Bureau, dans 34 des 69 affaires classées en 2017, le dossier a été clos parce que les allégations n'ont pu être étayées ; 9 affaires ont été classées après que le bureau de l'UNICEF ou le partenaire concerné a pris des mesures ; 5 affaires, qui n'étaient pas du ressort de l'UNICEF, ont été renvoyées à un autre organe des Nations Unies ou aux autorités locales ; et 1 affaire a été classée parce que l'auteur de la faute signalée n'a pu être identifié. Dans cinq affaires, le dossier a été clos parce que le fonctionnaire visé a démissionné ou pris sa retraite au cours de l'enquête et une affaire qui portait sur la perte de 5 394 dollars a été classée après que les fonds ont été intégralement recouverts. 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. Deux fonctionnaires ont cessé leurs services à l'UNICEF après le renvoi à la Division des ressources humaines d'affaires les concernant, portant sur des pertes estimées à 20 340 dollars, dont 1 080 dollars avaient été recouverts au 28 février 2018.

34. L'administration prend note de la ventilation géographique des dossiers ouverts en 2017. Les régions où a été ouvert le plus grand nombre de dossiers sont les suivantes : Afrique de l'Ouest et du Centre (27 % du total), Asie du Sud (23 %), Afrique de l'Est et Afrique australe (19 %) et Moyen-Orient et Afrique du Nord (16 %). L'administration souligne que compte tenu du nombre relativement faible d'allégations faites chaque année, chaque affaire a une incidence significative sur la ventilation géographique des dossiers. Elle relève en outre que la ventilation des

dossiers par région continue de correspondre approximativement à la taille des programmes, aux effectifs du personnel et au degré de risque.

35. L'UNICEF s'efforce de recouvrer toutes les pertes financières décelées et note que le Conseil d'administration a, dans sa décision 2017/10, prié la direction de continuer à s'employer avec diligence au recouvrement des pertes. Toutes les pertes font l'objet de mesures de recouvrement qui sont suivies périodiquement.

36. L'UNICEF s'emploie à renforcer le dispositif de recouvrement des pertes dues à la fraude. L'initiative visant à mettre au point une stratégie de lutte contre la fraude à l'UNICEF, dont l'objet est de regrouper les procédures et mécanismes de prévention, de détection et de répression, a été lancée en octobre 2017. Un projet de stratégie de lutte contre la fraude a été présenté à la direction pour examen en décembre 2017 et a été approuvé au début de 2018. Cette stratégie sera mise en œuvre au premier semestre de 2018. Les contrôles internes ont été améliorés grâce à un renforcement des capacités axé sur les systèmes permettant d'assurer un suivi coordonné des enquêtes menées dans les affaires de fraude ou de faute ayant donné lieu à des pertes financières. Cela permettra de renforcer la cohérence de l'action menée pour recouvrer les pertes à l'échelle de l'organisme.

37. Les pertes financières relevées dans les affaires classées ayant donné lieu à une enquête en 2017 s'élevaient à 2 150 093 dollars. Ce montant inclut les pertes constatées dans deux affaires concernant des pays de la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, où des pertes d'un montant total de 1 097 282 dollars ont été constatées (affaires 25 et 27 du rapport annuel du Bureau) et qui ont été renvoyées aux autorités locales parce qu'elles n'étaient pas du ressort de l'Organisation des Nations Unies, et une perte de 432 101 dollars subie par un bureau de pays de la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (affaire 46 du rapport annuel du Bureau).

38. Comme l'indique le Bureau dans son rapport, six dossiers ont été ouverts relativement à des allégations de harcèlement et d'exploitation sexuels. Dans l'une de ces affaires, les allégations étaient étayées et le fonctionnaire a démissionné. Trois dossiers ont été clos parce que l'enquête n'a pas permis d'étayer les allégations et deux affaires continuaient d'être instruites au 28 février 2018.

39. En 2017, le Bureau a soumis 15 dossiers d'enquête à la Section des politiques et du droit administratif de la Division des ressources humaines. Celle-ci avait classé 12 de ces affaires au 31 décembre 2017, en prenant diverses mesures qui comprenaient des cessations de service, des rétrogradations, une perte d'échelon, un blâme écrit et une lettre d'avertissement. Elle reste saisie de trois dossiers, pour lesquels des actions sont en cours. Elle a également classé en 2017 les cinq affaires qui avaient été reportées de 2016.

Production et partage de connaissances

40. L'administration prend note des questions soulevées par le Bureau dans le domaine de la production et du partage de connaissances. En tant qu'organisme fondé sur le savoir, l'UNICEF appuie le partage de connaissances par l'ensemble de ses services. L'administration prend note du fait que les audits ont mis au jour les bonnes pratiques de partage des connaissances entre les bureaux faisant face à des problèmes communs ou connexes, tout particulièrement ceux qui gèrent des situations d'urgence.

41. L'administration s'est engagée à promouvoir un environnement encore plus propice au partage des connaissances, en utilisant tous les outils disponibles, notamment les systèmes proposés sur le marché, qui réduisent le coût du partage des connaissances tout en améliorant son accessibilité pour l'ensemble du personnel de l'UNICEF.

IV. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations figurant dans les rapports d'audit interne et de conseil de 2017

A. Aperçu général

42. L'administration de l'UNICEF se réjouit de l'attention qui continue d'être portée à la gouvernance, à la gestion des programmes et à l'appui opérationnel dans les audits dont font l'objet les bureaux de pays, ainsi qu'aux conclusions du Bureau de l'audit interne et des investigations. Elle se félicite par ailleurs de la pratique consistant à signaler dans les rapports les « mesures convenues », qui témoignent de sa volonté d'agir en réponse aux conclusions formulées. Dans les rapports d'audit, la mention de chaque mesure convenue est suivie de celles du poste auquel incombe la responsabilité d'agir et de la date à laquelle la mise à effet de la mesure devrait être achevée.

43. Le Bureau fait observer que, en 2017, les 22 rapports d'audit publiés concernant les bureaux de pays de l'UNICEF énonçaient 240 recommandations, dont 51 se sont vu attribuer une priorité élevée. L'administration constate que le pourcentage des mesures jugées hautement prioritaires a continué à décliner progressivement au cours des deux dernières années, passant de 23 % en 2016 à 21 % en 2017.

44. L'administration souligne que 6 des 22 bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2017 exerçaient leurs activités dans le contexte de programmes humanitaires. Les bureaux de la Jordanie, du Liban et du Yémen sont considérés comme se trouvant dans des situations d'urgence de niveau 3 et ceux du Tchad (audit de suivi), de l'Iraq (audit de suivi) et du Niger, dans des situations d'urgence de niveau 2. L'administration remarque avec satisfaction que, malgré les conditions très difficiles, les bureaux de la Jordanie, du Liban et du Niger ont reçu une opinion favorable des auditeurs (« opinion avec réserve mineure ») et que, à l'issue des audits de suivi effectués aux bureaux du Tchad et de l'Iraq, qui avaient reçu une opinion défavorable en 2016, il a été conclu que des progrès considérables avaient été accomplis dans la mise en place de contrôles satisfaisants dans les domaines visés par les audits.

45. L'administration constate qu'aucun rapport d'audit publié en 2017 ne comportait d'opinion défavorable, alors que deux audits avaient donné lieu à une telle opinion en 2016. Toutefois, elle observe avec préoccupation que, en 2017, 6 audits ont abouti à une opinion avec réserve majeure, contre 3 en 2016 et 11 en 2015.

46. L'administration constate que, sur les 20 rapports d'audit publiés en 2017 au sujet des activités de l'UNICEF et à l'occasion desquels le Bureau a émis une opinion, celle-ci était assortie d'une réserve mineure dans 14 cas, soit 70 % de l'ensemble des rapports notés. Dans son rapport annuel, le Bureau précise que « la note "sans réserve" ou "avec réserve mineure" (satisfaisante) signifie que des contrôles sont en place et fonctionnent comme prévu, et que seules des modifications relativement mineures sont nécessaires ». L'administration observe que ce résultat est comparable aux 77 % de rapports d'audit jugés satisfaisants en 2016 (contre 71 % en 2015). Elle fait toutefois remarquer que, en 2017, aucun bureau n'a obtenu de note sans réserve, comparativement aux 4 rapports d'audit qui se sont vu attribuer cette note en 2016 et qui concernaient des bureaux de pays faisant partie des plus petits de l'UNICEF.

47. L'administration se félicite de l'attention que le Bureau a continué de prêter aux bureaux ayant reçu une opinion défavorable. Les audits de suivi effectués en 2017 et concernant les bureaux du Tchad et de l'Iraq, qui avaient fait l'objet d'opinions défavorables en 2016, ont valu des éloges à ces derniers pour l'amélioration de leurs

méthodes de contrôle interne, et l'administration a reçu l'assurance que les mesures convenues avaient été entreprises et maintenues.

48. L'administration observe que toutes les mesures convenues énoncées dans les rapports concernant 19 des 22 bureaux de pays ou de région en 2016 avaient été exécutées au 28 février 2018.

49. En 2017, l'UNICEF a lancé des processus améliorés pour la planification du travail des bureaux de pays afin d'y intégrer les interventions humanitaires et de simplifier les règles de procédure applicables aux partenariats avec les organisations de la société civile. En 2018, il s'emploie à revoir ses modes opératoires normalisés dans la programmation d'urgence et coordonne un examen interinstitutions des mécanismes de niveau 3 pour accélérer encore la fourniture efficace et en temps voulu d'une aide humanitaire qui soit proportionnelle aux besoins. À la fin de 2018, l'UNICEF procédera à l'examen des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, au regard de l'analyse et des recommandations figurant dans le rapport de 2017 intitulé « Amélioration des interventions en cas d'urgence : synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016 ».

50. Pour aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux agissant en situation de crise humanitaire, l'UNICEF s'est doté d'un dispositif d'équipes d'intervention d'urgence dont le personnel est installé au Bureau des Programmes d'urgence et dans d'autres divisions du siège et est temporairement chargé d'appuyer les équipes existantes des bureaux de pays selon les besoins, surtout en cas de déclenchement d'une crise nouvelle ou de recrudescence d'une crise prolongée. En 2017, un total de 14 membres d'équipes d'intervention d'urgence ont effectué 58 missions relevant de 25 bureaux, notamment dans le cadre de l'intervention concernant les Rohingya au Bangladesh, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen, contribuant plus de 2 000 jours-homme de soutien à la coordination des secours d'urgence, aux opérations, à la sécurité, aux communications et à l'appui technique dans tous les domaines visés par les programmes. Un appui supplémentaire a été fourni par le personnel d'autres bureaux extérieurs de l'UNICEF, qui prêtent main-forte aux bureaux bénéficiaires d'aide en temps de crise aiguë et qui reviennent à leurs propres bureaux forts d'une expérience précieuse en matière d'intervention d'urgence, ainsi que par des partenaires en attente désignés d'avance par l'UNICEF pour accélérer le déploiement en cas de besoin.

51. Sur la base des enseignements tirés de l'expérience et compte tenu des besoins prévus, les capacités en matière d'intervention d'urgence ont été augmentées à 25 membres pour la période couverte par le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021. Ces capacités augmentées comprendront des compétences spécialisées en matière de transferts en espèces, de responsabilisation envers les populations touchées et d'égalité des sexes dans les situations d'urgence, et aideront l'UNICEF à appuyer un plus grand nombre de bureaux de pays à la fois. L'UNICEF est également en train de réviser les mécanismes visant à élargir le champ de compétence des bureaux et partenaires en attente pour la préparation aux situations d'urgence et l'organisation des secours.

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

52. Au 28 février 2018, le Bureau avait déclaré exécutées 39 % des mesures recommandées dans les rapports d'audit publiés en 2017 concernant les bureaux de pays ou bureaux régionaux pour lesquels des rapports de mise en œuvre étaient attendus à cette date. Le Bureau a informé l'administration que 14 bureaux dont les

rapports étaient attendus s'étaient exécutés dans les délais. Toutefois, les rapports soumis par quatre bureaux pendant la deuxième moitié de 2017 sont en cours d'examen par le Bureau et restent en souffrance, tandis que les rapports de deux autres bureaux ont entraîné la mise à effet d'une mesure convenue dans chacun d'eux.

53. Les bureaux régionaux continuent de participer aux réunions de clôture d'audit sur place ou à distance pour avoir une compréhension directe des questions soulevées et aider les bureaux de pays à élaborer des plans d'action concrets, et fournir un appui ciblé aux bureaux qui, à l'issue de l'audit, se voient attribuer la note « insatisfaisant » (opinion avec réserve mineure ou défavorable).

54. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, 69 % des mesures convenues à l'issue de l'audit mené en 2017 au bureau du Yémen (opinion avec réserve majeure) étaient considérées comme exécutées au 28 février 2018 ; un deuxième rapport sur la mise en œuvre concernant le Yémen a été soumis en février 2018 et était en attente d'examen par le Bureau. Toutes les mesures convenues à l'issue de l'audit de suivi de 2017 concernant le bureau de l'Iraq (sans note) avaient été déclarées exécutées au 28 février 2018. Les rapports sur les mesures convenues à l'issue de l'audit des bureaux de la Jordanie et du Liban (opinion avec réserve mineure dans les deux cas) n'étaient attendus qu'après le 28 février 2018. Sur la base des enseignements tirés au cours des dernières années, le plan de gestion des bureaux pour 2018-2021 de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord prévoit le renforcement des équipes chargées de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, la surveillance et l'évaluation, et l'établissement de rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble de la région.

55. En 2017, le Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord a supervisé et appuyé le renforcement général des résultats des bureaux de pays dans des domaines tels que la gestion des budgets, comptes et actifs, et le recrutement du personnel. Il a continué à veiller au développement des compétences du personnel dans la région, en organisant, pour la troisième année consécutive, des ateliers sur la passation de contrats de services. En 2017, au nombre de ces ateliers figurait un cours spécialisé sur la passation de marchés concernant les services d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène, soit le plus important type de marché pour les bureaux de pays de la région. Pour aider les fonctionnaires travaillant dans des environnements à haut risque, le Bureau régional s'est employé à développer la fonction d'entraide mutuelle dans les bureaux de la région et a continué de fournir son appui au conseiller régional du personnel.

56. Afin de renforcer les compétences au bureau du Yémen, le Bureau régional et le Bureau des programmes d'urgence ont mis en place des mesures d'appui aux missions en cas de surcharge afin de combler les lacunes en matière de compétences, notamment celles relevées dans le rapport d'audit de 2017. Le Bureau régional a également appuyé la création, au sein du bureau du Yémen, d'une unité chargée de gérer les activités de transfert en espèces et d'un poste de contrôle interne (grade P-4).

57. Dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, les bureaux ayant fait l'objet d'un audit, soit ceux du Libéria (opinion avec réserve majeure), de la Mauritanie (opinion avec réserve mineure) et du Niger (opinion avec réserve mineure), ont fait état de la prise de mesures dans les deux mois suivant la publication du rapport d'audit. Les rapports sur la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux du Mali (opinion avec réserve mineure) et de la Sierra Leone (opinion avec réserve majeure) ont été reçus par le Bureau en février 2018 et sont en attente d'examen. À la suite de l'audit du bureau du Tchad en 2016, qui a valu à ce dernier une opinion défavorable, un audit de suivi (sans note), publié en 2017, a fourni l'occasion de passer en revue les mesures prises en exécution des conclusions

convenues à l'issue de l'audit de 2016, sans que de nouvelles recommandations soient formulées.

58. Le Bureau régional de l'Afrique de l'Ouest et du Centre a reçu l'autorisation de développer ses moyens de contrôle et d'appui régional à partir de janvier 2018 dans son plan de gestion des bureaux pour 2018-2021, avec la création de nouveaux postes affectés à la prévention de la fraude, à l'évaluation, à la gestion des travaux, à l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, ainsi qu'au recrutement du personnel et à l'évaluation de la performance. La formation en matière de gestion axée sur les résultats se poursuit dans la région, où plus de 1 000 fonctionnaires en avaient bénéficié à la fin de 2017. Le Bureau régional a encore renforcé l'accent mis sur la déontologie et la lutte contre la fraude en 2017, grâce à la création d'un réseau de responsables des opérations de plusieurs bureaux, qui a élaboré des mesures à mettre en application à l'échelle de la région en 2018. Il a fourni son appui au bureau du Libéria pour assurer la mise à effet, dans les trois mois suivant la publication du rapport d'audit, de 71 % des recommandations qui lui avaient été adressées. Il a fait de même à l'égard du bureau de la Sierra Leone pour l'évaluation de son tableau d'effectifs et le maintien du poste de fonctionnaire de l'approvisionnement (P-5), qui avait été créé à l'occasion de la crise de l'Ebola. Une attention prioritaire est prévue en faveur de ce bureau de pays dans le plan de gestion des bureaux pour 2018.

59. Dans la région de l'Afrique de l'Est et australe, les rapports sur la mise en œuvre ont été soumis en temps voulu par tous les bureaux ayant fait l'objet d'un audit dans la région en 2017 : Angola (opinion avec réserve mineure), Botswana (opinion avec réserve mineure), Lesotho (opinion avec réserve mineure), Rwanda (opinion avec réserve mineure) et République-Unie de Tanzanie (opinion avec réserve majeure). Au 28 février 2018, 75 % des recommandations adressées au bureau de la République-Unie de Tanzanie avaient été mises à effet. Un deuxième rapport sur la mise en œuvre a été reçu de ce bureau en février 2018 et était alors en attente d'examen. Le Bureau régional a reçu l'autorisation de développer ses moyens de contrôle et d'appui à l'échelle régionale à partir de janvier 2018 dans son plan de gestion des bureaux pour 2018-2021, avec la création ou le reclassement à la hausse de postes affectés au rendement institutionnel, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'à la gestion des connaissances. Ces postes renforceront l'autorité du Bureau régional en matière de direction et d'appui dans le cadre des accords de responsabilité mutuelle conclus avec les bureaux de pays dans la région. En 2017, ces accords ont maintenu la tendance des années précédentes, notamment quant à l'efficacité des contrôles internes et des processus opérationnels, une attention particulière étant vouée à la gestion des risques et à la prompt notification des incidents. Le Bureau régional a maintenu la pratique de l'examen critique par les pairs entre les bureaux de la région, qui favorise l'échange de connaissances et le recensement des meilleures pratiques susceptibles d'être généralisées. L'année 2017 en a fourni un exemple notable avec l'instruction permanente sur la réduction au minimum des risques de fraude et de pillage élaborée par le bureau du Soudan du Sud. Le Bureau régional a continué à promouvoir le développement des compétences, plus de 1 250 agents ayant, en 2016-2017, bénéficié de la formation en matière de gestion axée sur les résultats. La formation en gestion de la performance a quant à elle été suivie par plus de 1 200 fonctionnaires de 17 bureaux en 2017.

60. En Asie du Sud, le rapport sur les mesures convenues à l'issue de l'audit du bureau du Pakistan (opinion avec réserve majeure) n'était attendu qu'après le 28 février 2018. Le Bureau régional a progressé dans l'application des conclusions issues des évaluations en vue de l'amélioration continue des programmes en 2017, au moyen de sessions consacrées à dégager les enseignements tirés de l'expérience lors de chaque réunion régionale des spécialistes des programmes et de la haute direction.

En 2017, l'administration a fait progresser la formation relative à la gestion axée sur les résultats et à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, afin d'y inclure des documents et des activités de formation à l'intention des partenaires de programme issus des gouvernements et de la société civile. L'appui au bureau du Pakistan a été accru pour inclure l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

61. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, le bureau d'Haïti a soumis au Bureau de l'audit interne et des investigations son premier rapport sur la mise en œuvre des mesures convenues dans le rapport d'audit de 2017, qui comportait une opinion avec réserve majeure. Le Bureau régional a reçu l'autorisation de développer ses moyens de contrôle et d'appui à partir de janvier 2018 dans son plan de gestion des bureaux pour 2018-2021, avec la création de nouveaux postes affectés à l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, aux services d'achat et au contrôle de l'exécution, encore que le recrutement pour certains postes soit assujéti à la disponibilité des fonds. Les activités de formation en gestion axée sur les résultats amorcées en 2016 avaient, à la fin de 2017, été étendues à 18 bureaux de la région, avec la participation de 62 organisations partenaires. Les six autres bureaux auront bénéficié de cette formation avant la fin de 2018. En 2017, le Bureau régional a achevé l'examen des pratiques de gestion des approvisionnements et de la logistique au bureau d'Haïti. L'examen, en 2017, de la qualité des nouveaux descriptifs de programme de pays et notes de stratégie de pays a permis de conclure que ces documents étaient de haute qualité dans deux cas et répondaient aux normes établies dans trois autres.

62. Le bureau d'Haïti, qui a bénéficié d'une attention prioritaire de la part du Bureau régional, a bénéficié en 2017 d'un appui dans plusieurs domaines : les interventions majeures liées à l'ouragan et au choléra, la programmation d'urgence, le suivi de la performance, la gestion des partenariats, l'évaluation, ainsi que la production, l'analyse et la communication de données. Au total, 54 fonctionnaires ont participé à des activités de formation en gestion axée sur les résultats. En 2018, le Bureau régional continuera de fournir son appui dans des domaines tels que les programmes, le contrôle de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, l'évaluation et l'application de la gestion axée sur les résultats dans la gestion des partenariats.

63. Dans la région de l'Europe et de l'Asie centrale, toutes les mesures convenues à l'issue de l'audit mené en 2017 au bureau du Kirghizistan (opinion avec réserve mineure) avaient été déclarées exécutées au 28 février 2018. Les rapports sur la mise en œuvre des mesures convenues à l'issue de l'audit des bureaux de pays en Albanie, en Croatie et en Ukraine, qui a donné lieu dans les trois cas à une opinion avec réserve mineure, n'étaient attendus qu'après le 28 février 2018. Dans son plan de gestion pour 2018-2021, le Bureau régional a reçu l'autorisation de développer ses moyens de contrôle et d'appui technique dans les domaines de la migration, du bien-être du personnel et de la déontologie, de la sécurité, de l'informatique et de l'approvisionnement, et de continuer à soutenir la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et la gestion des partenariats. La formation en matière de déontologie et de lutte contre la fraude a été offerte à tous les représentants de l'UNICEF dans la région en 2017, des activités supplémentaires étant prévues pour 2018, ainsi que la formation en gestion axée sur les résultats pour tous les fonctionnaires chargés des opérations, afin de compléter la formation en ligne suivie par quelque 200 fonctionnaires en 2017.

64. Dans la région de l'Asie orientale et du Pacifique, le plan de gestion des bureaux pour 2018-2021 comporte des changements structurels visant à améliorer la fonction de contrôle en ce qui concerne la politique harmonisée concernant les transferts de

fonds et d'autres domaines tels que la planification supplémentaire, l'évaluation, l'analyse et la gestion des ressources humaines. Le but est de développer la capacité régionale à suivre les résultats des bureaux de pays.

65. En mettant l'accent sur la gestion du risque institutionnel, le Bureau régional de l'Asie orientale et du Pacifique continue à développer ses moyens de surveillance, de supervision et de collaboration avec les bureaux de pays pour améliorer les résultats globaux et renforcer la prévention et l'atténuation des risques de fraude et de détournement des ressources. Il continue également d'assurer une surveillance étroite et un appui technique à l'égard des bureaux de pays et des partenaires, en veillant au développement des compétences et à l'application manifeste de la politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude. Il a continué de suivre l'achèvement de la formation en matière de déontologie. En 2018, la région participera activement à l'application de la nouvelle stratégie de lutte contre la fraude.

66. En 2016 et en 2017, la gestion axée sur les résultats a été étendue à toute la région de l'Asie orientale et du Pacifique et plus de 400 membres du personnel ont suivi la formation. Le plan de gestion des bureaux pour 2018-2021 confirme les améliorations prévues en ce qui touche la gestion axée sur les résultats par le renforcement de la disponibilité et de la qualité des données concernant les enfants et par la mise à l'essai de la stratégie de l'UNICEF relative à ce type de données dans les pays prioritaires. Le Bureau régional a lancé plusieurs autres initiatives en matière de développement des compétences du personnel en 2017 : le projet de perspective de carrière dans la région de l'Asie orientale et du Pacifique, dans le cadre du programme d'échanges entre pairs, le marché de l'emploi en ligne et le programme de mentorat, ainsi que l'accord à long terme pour l'encadrement des superviseurs. En outre, huit ateliers de gestion de la performance ont été organisés dans les bureaux de pays, sans compter les webinaires en ligne.

C. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations relatives aux audits du siège et des systèmes, aux services consultatifs et aux audits interinstitutions

Audits réalisés avant 2017

67. Le rapport annuel de 2017 du Bureau de l'audit interne et des investigations recense sept mesures en attente d'exécution depuis 18 mois ou plus au 31 décembre 2017, ce qui constitue une légère augmentation par rapport à la fin de l'année 2016, où ce chiffre était de cinq.

68. Les sept mesures en question visent des fonctions du siège. L'état de chacune des mesures convenues en attente d'exécution depuis 18 mois ou plus à la fin de 2017 figure à l'annexe du rapport.

69. En 2016, le Bureau a publié quatre rapports d'audit concernant les fonctions et les systèmes du siège, ainsi que des sujets thématiques. Au 28 février 2018, toutes les mesures convenues avaient été exécutées pour deux de ces audits et toutes celles qu'énoncent les deux autres rapports d'audit devraient l'être en 2018 :

a) **Approvisionnement en fournitures destinées aux programmes par la Division des approvisionnements pour le compte des bureaux de pays** : Toutes les mesures convenues ont été exécutées ;

b) **Planification de l'infrastructure informatique et de la reprise des systèmes informatiques après un sinistre dans les bureaux extérieurs** : Toutes les mesures convenues ont été exécutées ;

c) **Gestion des autres ressources** : Le Bureau a déclaré exécutées 13 des mesures convenues par suite de la mise à effet de celles-ci par l'administration et il est prévu que les 5 autres mesures seront mises à effet et déclarées exécutées en 2018 ;

d) **Division des programmes** : Grâce aux efforts de l'administration, la mise en œuvre de 13 des 17 mesures convenues a été achevée, en attendant l'examen et la confirmation par le Bureau. L'administration a entrepris la mise à effet des autres mesures convenues et s'attend à ce qu'elles soient exécutées en 2018.

Services consultatifs fournis en 2017

70. À la demande de l'administration, le Bureau a fourni des services consultatifs dans un certain nombre de domaines et produit deux rapports consultatifs sur les transferts de fonds en situation de crise humanitaire, l'un traitant de problèmes mondiaux et l'autre, du Yémen en particulier, et sur la politique de traitement des données, à la suite de l'examen des pratiques suivies par la Section de la protection de l'enfance. Les rapports des services consultatifs ne contiennent pas de recommandations. Le bureau du Yémen s'est félicité de l'appui qu'il a reçu pour le règlement des difficultés causées par les erreurs que contenaient les données relatives aux transferts de fonds d'urgence et pour la lutte contre la fraude et la corruption. La Section de la protection de l'enfance prend note avec satisfaction du rapport sur les services consultatifs concernant la politique de traitement des données, dont elle s'est servie pour promouvoir le développement d'orientations à l'intention du personnel et des partenaires sur la confidentialité et la sécurité des données dans le contexte de la programmation.

Audits interinstitutions réalisés en 2017

71. L'administration se réjouit de la participation accrue du Bureau à la mise en œuvre des audits conjoints en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies. En 2017, le Bureau a participé à cinq audits conjoints, assurant le rôle de chef de file dans l'un d'eux. Le rapport de synthèse sur l'audit du Fonds humanitaire commun du Soudan du Sud énonçait deux recommandations à l'intention de l'UNICEF, qui ont été exécutées avant même sa publication. Quatre audits n'ont donné lieu à aucune recommandation propre à l'UNICEF. Cependant, les audits visant le programme d'unité d'action au Viet Nam et le Programme commun du Fonds pour les objectifs de développement durable au Guatemala comportaient huit recommandations adressées au coordonnateur résident de l'Organisation des Nations Unies et devant être mises en œuvre par l'équipe de pays des Nations Unies, dont l'UNICEF fait partie.

V. Observations de l'administration sur le rapport annuel de 2017 du Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF

72. L'administration de l'UNICEF continue de se féliciter de la contribution majeure du Comité consultatif pour les questions d'audit à une supervision efficace et indépendante de l'organisme. Comme le mentionne le rapport annuel de 2017, 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 se sont entretenus avec le Directeur général au cours de l'année. Les trois réunions du Comité tenues en 2017 ainsi que les rapports et les mémorandums stratégiques thématiques qui en sont résultés sont des contributions précieuses à la fonction de contrôle et aux pratiques de gestion de l'UNICEF. L'administration se félicite de ce

que le Comité consultatif, dans son rapport annuel de 2017, ait fait mention de l'attention prêtée à ses propositions par l'UNICEF.

73. L'administration de l'UNICEF se réjouit également de ce que le Comité ait accepté, à sa demande, d'élargir son rôle pour inclure la fonction d'évaluation et de s'adjoindre un nouveau membre disposant des compétences nécessaires à l'exercice de ce nouveau rôle. Elle se félicite en outre de ce que le Comité ait accepté l'invitation faite à ses membres de se rendre dans les bureaux de l'UNICEF et des comités nationaux pour l'UNICEF dans les pays d'origine des membres, ainsi que des visites effectuées en 2017 au Bureau régional de l'Afrique de l'Est et australe et au Centre mondial de services partagés. Les membres du Comité ont ainsi acquis une meilleure compréhension du travail de l'UNICEF et le personnel de ce dernier, une conscience plus solide du rôle du Comité. L'administration applaudit également à la collaboration apportée en 2017 par les membres du Comité à ceux d'organes analogues au sein d'autres entités des Nations Unies. Elle se réjouit en outre de la volonté du Comité de proposer la révision de sa charte en 2018 afin de mieux aligner ses activités sur le plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, sur l'évolution des normes professionnelles applicables aux comités consultatifs pour les questions d'audit et sur les priorités du nouveau Directeur exécutif.

74. L'administration de l'UNICEF se félicite de la collaboration active du Comité consultatif aux mesures prises pour faire face aux principaux problèmes institutionnels, au nombre desquels figuraient, en 2017, la gestion du risque institutionnel, le suivi des mesures de gestion des risques associés à la gouvernance de l'UNICEF et de contrôle de leur application, les systèmes de gestion des résultats, la cybersécurité et la confidentialité des données. Elle a accueilli avec satisfaction l'occasion qui lui était donnée d'informer le Comité et de débattre de ces questions dans le cadre des réunions de celui-ci.

75. L'administration est redevable au Comité pour l'examen du large éventail de fonctions d'assurance de l'organisme en matière de déontologie, d'évaluation, d'audit et d'investigation. Elle se félicite également de l'examen de l'état de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des réunions qu'il a eues avec celui-ci en 2017. Elle est enfin reconnaissante au Comité pour l'examen des projets d'états financiers et de lettres d'observations de l'UNICEF pour 2016, les conseils qu'il lui fournit étant intégrés aux états définitifs.

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 2017

Mesure convenue dans le rapport annuel de 2017 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, rapport publié en décembre 2013 (deux recommandations)

Deux recommandations concernent la prise, par le Bureau du Directeur général, d'une directive administrative qui énonce la vision stratégique et le cadre de mise en œuvre de la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF, qui expose 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, qui définit une stratégie et des conditions visant à améliorer la qualité et la ponctualité des rapports à l'intention des donateurs à l'échelle mondiale et qui clarifie les responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux en ce qui concerne le contrôle et l'appui dans le domaine de la communication de l'information aux donateurs.

Au cours de la période visée par son plan stratégique 2018-2021, l'UNICEF entend diffuser une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, accompagnée du dispositif de responsabilisation s'y rapportant et y compris la fonction d'établissement de rapports. La stratégie révisée a reçu l'approbation des dirigeants de la Division des partenariats publics et de la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé, et fait actuellement l'objet de consultations auprès des directeurs régionaux et de divers autres directeurs au siège. Les observations qui auront été reçues seront intégrées à la stratégie définitive, laquelle devrait être achevée à la fin du premier trimestre de 2018.

Audit de la gestion des contrats de service des divisions du siège de l'UNICEF, rapport publié en juin 2015 (trois recommandations)

Deux recommandations concernent l'engagement de la Division de la gestion financière et administrative à réviser la politique relative au Comité d'examen des marchés et à définir des mécanismes de contrôle au niveau des opérations (y compris la gestion des risques liés au fractionnement des marchés) et des solutions permettant d'enregistrer les arrangements contractuels pluriannuels au moyen de commandes dans le système VISION.

Comme l'indique le rapport annuel du Bureau, les dernières consultations avec les parties prenantes sur la révision de la Convention relative aux droits de l'enfant ont eu lieu. Les améliorations et modifications proposées pour la simplification de la politique, la formation des membres du Comité des droits de l'enfant dans la passation des marchés, le lancement en 2018 de l'outil du Comité pour l'automatisation du processus au siège, ainsi que l'aide à la mise au point du règlement du Comité, devraient être achevées avant la fin du deuxième trimestre de 2018, de manière à répondre à toutes les recommandations. Des outils techniques pour le suivi au niveau des opérations sont en cours d'étude, alors que des dispositifs permettant l'enregistrement des arrangements contractuels pluriannuels sont déjà en place.

Une autre recommandation invite le Bureau de la déontologie à évaluer l'efficacité et l'efficacité du dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts, afin de vérifier s'il permet de réaliser les objectifs et effets escomptés, à recenser les enseignements tirés de sa mise en œuvre et à examiner et à préciser les critères servant à déterminer quels sont les membres du personnel qui sont visés par le programme, afin de veiller à ce qu'il soit tenu compte des risques.

L'exercice 2017 du dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts s'étant achevé à la fin de l'année 2017, le Bureau a l'intention de mener une évaluation de l'adaptation à l'objectif visé par le programme au cours du premier semestre de 2018. La mise à exécution a été retardée pour donner au nouveau conseiller principal en déontologie la possibilité d'y apporter des modifications, puis de procéder à l'évaluation de son efficacité.

Audit du bureau de pays du Kenya, rapport publié en juin 2015 (deux recommandations)

L'une des recommandations concerne l'élaboration, par la Division de la gestion financière et administrative, d'outils de budgétisation et d'orientation destinés à aider les bureaux de pays à établir le coût des activités prévues dans leurs plans de travail et de la production des résultats.

L'UNICEF est en train de mettre au point, pour l'élaboration des budgets, un outil de planification financière en ligne qui permettra d'établir des rapports clairs entre les ressources et les résultats dans le cadre du processus de planification et de conception des programmes. La définition des besoins et la conception du système étant achevées, l'outil est actuellement en cours d'édification et les orientations correspondantes seront mises au point. Les essais et la formation auront lieu en même temps que la mise en service progressive, au cours du premier semestre de 2018. Les bureaux de pays, y compris celui du Kenya, recevront la formation voulue avant la fin de 2018.

Une autre recommandation invite la Division de la gestion financière et administrative à réviser ses politiques, ses méthodes et ses orientations en matière de gestion des dossiers dans les bureaux de pays, dans le cadre du progiciel de gestion des contenus.

Après la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre, à l'échelle de l'organisation, du progiciel de gestion des contenus, l'UNICEF a élaboré des plans d'archivage, un plan de classement des dossiers électroniques, ainsi que d'autres ressources à l'intention des missions, dont le lancement est prévu au premier trimestre de 2018.