



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
13 juillet 2010  
Français  
Original : anglais

**Pour examen**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2010

7-9 septembre 2010

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### Suite donnée par l'administration de l'UNICEF au rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes pour 2009

#### *Résumé*

Présenté au Conseil d'administration en application de ses décisions 2006/18, 2007/17, 2008/23 et 2009/19, le présent rapport expose la suite donnée par l'administration de l'UNICEF au rapport annuel sur les activités d'audit interne en 2009 (E/ICEF/2010/AB/L.5). Il comporte les sections suivantes :

- I. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations;
- II. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations formulées à l'issue des audits du siège, audits thématiques et audits de systèmes;
- III. Suite donnée aux recommandations du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit.

On trouvera à l'annexe 1 des informations sur l'état d'avancement de l'application des recommandations d'audit laissées sans suite pendant 18 mois ou plus. L'annexe 2 expose en quoi les mesures que l'UNICEF a adoptées pour améliorer son fonctionnement contribuent au renforcement de la gestion des risques, de la gouvernance, des responsabilités, du contrôle, de l'encadrement, de l'appui et des résultats.

\* E/ICEF/2010/15.



## **I. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux observations d'audit**

1. L'UNICEF accueille avec satisfaction les mesures que le Bureau de la vérification interne des comptes a prises en 2009 pour améliorer sa méthode d'audit et la présentation de ses rapports d'audit des bureaux de pays, qui couvrent désormais trois grands domaines, à savoir : la gouvernance et la gestion des risques, la gestion des programmes; la gestion des opérations. L'UNICEF estime que cette nouvelle méthode devrait permettre de mieux recenser et évaluer les principales pratiques qui influent sur le fonctionnement et les résultats des bureaux audités et faciliter l'élaboration à l'échelle du système de mesures susceptibles d'améliorer les résultats de tous les bureaux de pays. Il prend acte des constatations que le Bureau de la vérification interne des comptes lui a communiquées et s'engage à faire mieux dans les domaines cités.

2. L'UNICEF prend actuellement des mesures pour remédier avec diligence aux risques recensés dans les audits des bureaux de pays. Le Bureau de la vérification interne des comptes note dans son rapport annuel que toutes les recommandations d'audit communiquées aux bureaux de pays avant 2009 sont closes et que tous les bureaux ayant eu la mention « insuffisant » en 2009 ont bien avancé dans la mise en œuvre de mesures correctives. Le présent rapport expose les mesures prises pour remédier aux problèmes récurrents que le Bureau a signalés en 2009 et ces dernières années. Les mesures de l'UNICEF visent à éliminer les lacunes à l'origine de mentions « insuffisant » et à continuer de réduire celles à l'origine de mentions « partiellement satisfaisant ».

### **A. Gouvernance et gestion des risques**

3. Comme le Bureau de la vérification interne des comptes l'a noté dans son rapport annuel, la gouvernance et la gestion des risques ont été évaluées dans 26 bureaux. Sur ces 26 bureaux, 14 appliquaient des contrôles et pratiques de gestion efficaces et 7 employaient des pratiques généralement consacrées et performantes, mais qui auraient pu être améliorées. Les résultats de cinq bureaux ont été jugés insuffisants. Les risques les plus courants concernaient des lacunes dans la délégation de pouvoirs et les responsabilités, la gestion des résultats et l'assurance qualité, ainsi que l'application de normes déontologiques et professionnelles. Le Bureau de la vérification interne des comptes a déterminé que les causes premières de ces lacunes tenaient au suivi insuffisant de la part des directeurs et aux limites des pratiques en matière de planification. L'UNICEF s'emploie à remédier à ces lacunes en adoptant des mesures structurelles afin de renforcer les capacités des bureaux de pays et les systèmes de contrôle et de mieux faire connaître en temps opportun les pratiques des bureaux de pays au siège et dans les bureaux régionaux.

4. Dans le cadre du suivi de l'application du système de responsabilisation que le Conseil d'administration a approuvé dans sa décision 2009/8, des travaux ont été engagés pour préciser les fonctions, rôles et attributions à tous les niveaux de l'organisation. La plus grande partie de ces travaux devrait être achevée d'ici à la fin de 2010. Un système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) a été lancé début 2010 pour mieux répartir les tâches des membres du personnel et en évaluer les résultats. Comme cet outil est en ligne sur le Web, il est

désormais possible de contrôler au niveau régional et au siège que les tâches et les évaluations des résultats prévues sont exécutées dans les délais impartis.

5. À la fin de 2009, l'UNICEF a lancé un rapport en ligne de gestion des bureaux qui comporte des informations détaillées sur les résultats des opérations de chaque bureau de pays et des états comparatifs permettant de savoir où en sont tous les bureaux d'une région par rapport aux résultats escomptés. Le module de gestion des résultats du système VISION (système virtuel intégré d'information) sera progressivement installé dans tous les bureaux de l'UNICEF fin 2011. Il permettra aux directeurs d'apprendre à mieux connaître les principaux indicateurs de résultats dans leurs propres bureaux. Les directeurs pourront ainsi, notamment au niveau régional et au siège, consulter facilement les informations relatives aux résultats des pays. Le module appellera également l'attention sur les aspects des résultats des programmes et des opérations qui ne répondent pas aux normes en vigueur.

6. L'UNICEF progresse dans la mise en œuvre de la politique de gestion des risques à l'échelle de l'organisation lancée en 2009 afin de consolider les pratiques en matière de gestion des risques dans tous ses bureaux. En 2010, le responsable de la gestion des risques de l'organisation au niveau mondial participe à l'organisation d'auto-évaluations des risques et du contrôle dans 26 bureaux de pays. Des auto-évaluations analogues devraient être conduites dans d'autres pays en 2010-2011 une fois formé le personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux aux méthodes de gestion des risques de l'organisation et d'auto-évaluation des risques et du contrôle. Des cours d'apprentissage en ligne sont par ailleurs proposés à tous les bureaux et les principes de base de la gestion des risques de l'organisation sont présentés lors des audits internes, qui concernent environ 25 bureaux de pays par an. Les mesures d'évaluation des risques et du contrôle prises par les bureaux de pays seront incluses dans le module de gestion des résultats au moyen du système VISION, ce qui permettra aux bureaux de pays et au siège de mieux pouvoir contrôler les pratiques des bureaux de pays en matière de gestion des risques.

7. Des améliorations sont actuellement apportées à la stratégie de l'UNICEF en matière de gestion des ressources humaines ainsi qu'à ses pratiques de recrutement au niveau international et dans les bureaux de pays. En 2009, l'UNICEF a mis en place un système de recrutement par voie électronique afin de toucher davantage de candidats qualifiés et a adopté une nouvelle procédure pour faciliter le recrutement en temps opportun du candidat convenant le mieux pour chaque poste soumis à recrutement international. En 2009, les nouveaux administrateurs ont suivi plus de 1 500 cours en ligne dans le cadre d'un programme de formation aux techniques d'encadrement en trois étapes, qui devrait les inciter à prêter davantage attention au contrôle des résultats des fonctionnaires.

8. L'UNICEF continue de renforcer les normes déontologiques et professionnelles à tous les niveaux. En 2009-2010, le Conseiller principal du Bureau de la déontologie a participé à des réunions des équipes de gestion régionales pour organiser des stages sur les fonctions et responsabilités dont doivent s'acquitter les cadres supérieurs sur le terrain afin de promouvoir le respect de la déontologie et les valeurs de l'organisation dans les bureaux de pays et pour promouvoir l'adoption d'outils pratiques visant à inciter l'ensemble du personnel à respecter la déontologie et les valeurs de l'organisation. Un programme de formation en ligne est en cours d'élaboration.

## B. Gestion des programmes

9. Comme l'a noté le Bureau de la vérification interne des comptes dans son rapport annuel, la gestion des programmes a été évaluée dans 26 bureaux, dont 22 ont obtenu la mention « satisfaisant » ou « partiellement satisfaisant » dans ce domaine. La gestion des programmes a été jugée insuffisante dans quatre bureaux qui ont reçu la même appréciation pour l'ensemble de leurs résultats. Les risques les plus fréquents (64 %) concernaient la planification des programmes, l'exécution et le contrôle des résultats. Des risques ont également été relevés en ce qui concerne l'évaluation des résultats des programmes, la connaissance de la situation des enfants dans le pays et la gestion de la fonction de sensibilisation. Le Bureau de la vérification interne des comptes a établi que les causes premières de plus de 80 % de ces risques résidaient dans des lacunes en matière de planification, de contrôle et d'analyse.

10. L'UNICEF opère plusieurs changements importants en 2009-2010 qui renforceront la gestion des programmes dans les bureaux de pays et il progressera davantage dans ce domaine lors de la mise en service du système VISION en 2011. Comme l'a indiqué le Conseil d'administration en juin 2010, une nouvelle matrice de résultats a été élaborée pour permettre aux bureaux de pays de mieux définir la contribution de l'UNICEF aux résultats obtenus en matière de développement et en rendre compte. Cette méthode est à l'essai dans 26 bureaux de pays en 2010 et sera appliquée dans tous les bureaux de pays à partir de 2011. La nouvelle matrice de résultats est en tous points conforme à l'évolution récente de l'harmonisation du système des Nations Unies. L'outil en ligne de communication d'information à propos des résultats des programmes sera mis en service dans le cadre du système PROMS (système de gestion des programmes) en 2010 et du système VISION en 2011. Ces outils simplifieront la communication d'information à propos des résultats des bureaux de pays et permettront aux bureaux régionaux et au siège de disposer d'information en temps opportun sur les résultats annuels prévus et les réalisations effectives des bureaux de pays.

11. Des plans de travail pluriannuels évolutifs ont été mis en service dans 26 bureaux de pays en 2010 et seront employés par tous les bureaux de pays à partir de 2011. Cette nouvelle approche de l'organisation du travail permet aux bureaux de mieux harmoniser le cycle de programmation des pays avec les cycles de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports des gouvernements. L'harmonisation de ces cycles facilite l'élimination des lacunes de l'action sur le terrain et améliore ainsi l'efficacité des partenariats programmatiques. Les plans de travail pluriannuels évolutifs permettent aussi de fixer des échéances plus réalistes pour l'obtention des résultats et facilitent la poursuite de la mise en œuvre des programmes d'une année à l'autre en évitant d'avoir à préparer de nouveaux plans de travail chaque année.

12. En 2009, l'UNICEF a publié des directives tendant à ce que les bureaux de pays effectuent une analyse complète de la situation des enfants et des femmes au moins une fois par cycle de programmation. Il s'agit là d'une mesure importante pour remédier à la méconnaissance de la situation des enfants que le Bureau de la vérification interne des comptes a relevée dans certains bureaux de pays. Au début de 2010, l'UNICEF a révisé les directives relatives à la gestion des partenariats avec les organisations de la société civile. Les directives révisées permettront de mieux évaluer si les partenaires d'exécution utilisent et gèrent les éléments fournis avec

l'aide de l'UNICEF, l'absence d'évaluation de ce type étant une autre lacune relevée dans les audits de plusieurs bureaux de pays.

13. Un dossier d'information facilitant la gestion de projets de sensibilisation sera communiqué à tous les bureaux de pays d'ici à la fin de 2010. Ces nouvelles directives devraient aider les bureaux de pays à mieux gérer les activités de sensibilisation et, partant, contribuer à réduire le nombre de risques d'audit dans ce domaine.

14. Pour renforcer la fonction d'évaluation dans les bureaux de pays, l'UNICEF a publié de nouvelles directives en 2009 et 2010 à propos de la hiérarchisation des principales activités d'évaluation et de la suite à donner aux recommandations formulées à l'issue d'évaluations et a mis en place un système de suivi pour contrôler les mesures prises par l'administration pour donner suite aux recommandations. Les bureaux régionaux participent activement au renforcement de la fonction d'évaluation en prenant diverses mesures – diffusion de nouvelles directives, examen des projets de plan d'évaluation des bureaux de pays, formulation d'avis à ce sujet et appui à la mise en œuvre des principales évaluations.

### **C. Gestion des opérations**

15. Comme indiqué dans le rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes, la gestion des opérations a été évaluée dans 26 bureaux, dont 21 ont obtenu la mention « satisfaisant » ou « partiellement satisfaisant ». Sur les cinq bureaux ayant obtenu la mention « insuffisant » pour la gestion des opérations, quatre avait reçu la même appréciation pour l'ensemble de leurs résultats. Les risques les plus fréquents (88 % du total) concernaient la gestion financière (traitement des transactions financières et supervision des contrôles financiers), ainsi que la gestion des stocks et des avoirs. Le Bureau de la vérification interne des comptes a déterminé que la cause première de plus de 60 % de ces risques tenait au fait que les responsables étaient peu au fait de la façon dont les contrôles escomptés fonctionnaient effectivement dans leurs bureaux.

16. L'UNICEF continue de développer l'application des procédures et normes de gestion financière en vigueur. Les bureaux régionaux ont continué de promouvoir les améliorations de la gestion financière dans les bureaux de pays en fournissant une assistance technique, en conduisant des missions de contrôle et en organisant des formations au niveau régional. Fin 2009, l'UNICEF a institué de nouvelles procédures d'administration des voyages qui réduiront considérablement le nombre de transactions financières liées aux voyages des fonctionnaires; en réduisant le risque d'erreurs de traitement, cette amélioration a permis au personnel de disposer de plus de temps pour l'assurance qualité d'autres transactions. Avec les modules de suivi du système VISION, l'administration sera mieux à même de contrôler que les règlements sont effectués en temps voulu et de vérifier la précision du codage. L'application des Normes comptables internationales pour le secteur public en janvier 2012 renforcera considérablement les pratiques des bureaux de pays relatives à la certification des biens reçus et fera davantage porter l'attention de la direction sur cette exigence au niveau des pays et au-dessus.

17. La Division des approvisionnements s'emploie à renforcer les pratiques des bureaux de pays en matière de passation de marchés. Elle a notamment organisé des cours de formation sur les marchés publics, qui ont débuté en 2008. Quatre-vingt-

trois fonctionnaires des bureaux de pays chargés des approvisionnements ont suivi ces cours en 2008-2009 et 50 autres fonctionnaires devraient le faire en 2010. Cinq conférences sur les chaînes logistiques ont été tenues depuis 2008. Plus de 130 fonctionnaires y ont assisté pour renforcer leurs capacités à analyser marchés et fournisseurs. La gestion des stocks est systématiquement renforcée dans tous les bureaux de pays qui comportent un élément approvisionnement important. Trente-huit bureaux utilisent désormais UniTrack, un système qui facilite la gestion des stocks et des entrepôts. Les améliorations apportées à la gestion des avoirs, notamment le fonctionnement des comités locaux de contrôle du matériel, sont systématiquement consolidées dans tous les bureaux de pays en prévision de l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public. Le système VISION comporte en outre un module de gestion des avoirs, qui sera utilisé par tous les bureaux de pays; le contrôle de l'application de ce module sera centralisé.

#### **D. Mesures visant à renforcer les contrôles dans les bureaux de pays ayant obtenu la mention « insuffisant » en 2009**

18. Sur les 26 bureaux de pays audités en 2009, cinq ont reçu une mention « insuffisant » pour l'ensemble de leurs résultats. Les mêmes bureaux ont recueilli 12 des 14 mentions « insuffisant » dans les trois domaines fonctionnels audités. Les résultats de deux autres bureaux de pays ont été jugés insuffisants en gestion financière, mais partiellement satisfaisants dans l'ensemble. D'après le Bureau de la vérification interne des comptes, en mars 2010, tous les bureaux dont les résultats avaient été jugés insuffisants avaient bien avancé dans la mise en œuvre de mesures correctives.

19. Ces bureaux de pays, qui se trouvent en Afrique de l'Ouest et du Centre, en Afrique de l'Est et Afrique australe, ainsi qu'en Amérique et dans les Caraïbes, ont bénéficié d'un appui important de la part de leurs bureaux régionaux respectifs. En Afrique de l'Est et Afrique australe, le bureau régional a considérablement accru son appui au bureau du Zimbabwe et a conduit plus de 40 missions d'assistance technique depuis la fin du premier semestre de 2009 pour renforcer les contrôles internes et améliorer les résultats en tenant compte de l'expansion rapide des activités de programme. La Namibie a reçu un appui pour renforcer le fonctionnement de ses contrôles en gestion financière. En Afrique de l'Ouest et du Centre, le Directeur régional a donné suite aux recommandations d'audit lors de visites aux bureaux de l'UNICEF en République centrafricaine et en Côte d'Ivoire; ces bureaux bénéficient en 2010 d'un appui prioritaire du bureau régional pour la gestion des programmes et des opérations. Dans la région des Amériques et des Caraïbes, le bureau régional a aidé le bureau de Panama à clore plus de la moitié des recommandations d'audit d'ici à mai 2010 et continue à prêter assistance au bureau pour donner suite aux recommandations restées en souffrance. À la suite du séisme et de l'intervention d'urgence qui a suivi, le bureau d'Haïti a reçu un important appui en 2010 de la part du bureau régional et du siège. La présence élargie de l'UNICEF à Haïti comporte la mise en place de contrôles internes adéquats répondant à la nouvelle dimension des programmes et au contexte actuel dans lequel ils sont actuellement exécutés.

## **II. Plans et mesures pour donner suite aux observations formulées à l'issue des audits du siège, audits thématiques et audits de systèmes en 2009**

### **A. Audit de la divulgation d'information et de la protection des données à l'UNICEF**

20. L'administration accueille avec satisfaction ce rapport d'audit, souscrit aux recommandations qui y sont formulées et s'engage à faire connaître sa stratégie en matière de divulgation d'information en 2010. Elle s'emploie par ailleurs à étudier en détail la politique en matière de sécurité de l'information, conformément à la teneur de ce rapport d'audit, et la révisera pour la mettre en conformité avec les directives des Nations Unies et le système de responsabilisation adopté par le Conseil d'administration; la stratégie révisée sera publiée avant la fin de 2010.

### **B. Audit de l'encadrement et de l'appui fourni par l'UNICEF aux fins de l'efficacité des activités de fonctionnement des bureaux de pays**

21. D'importants progrès sont effectués pour renforcer l'encadrement et les outils permettant de contrôler et d'évaluer l'efficacité des activités de fonctionnement, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'audit de l'encadrement et de l'appui fourni aux fins de l'efficacité des activités de fonctionnement des bureaux de pays. L'examen approfondi du plan stratégique à moyen terme (PSMT), conduit de novembre 2009 à mars 2010, a comporté une analyse des questions de gestion, qui décrivait les progrès accomplis par les activités de fonctionnement pour promouvoir l'obtention de résultats ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer ces résultats. Le PSMT comprend les principaux indicateurs de résultats aux niveaux international et national dans les domaines des finances, de l'administration, des ressources humaines, de l'approvisionnement, et des technologies de l'information et des communications qui ont été définis et approuvés par le Conseil d'administration (voir E/ICEF/2010/10 et décision 2010/6).

22. Par ailleurs, le *Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF* a été révisé en mai 2010 pour inclure une définition de l'efficacité et décrire la procédure à suivre afin de déterminer les indicateurs d'efficacité opérationnelle devant figurer dans le plan de gestion des programmes de pays. Ce manuel aide les bureaux de pays à analyser l'évolution de ces indicateurs dans le cadre de l'étude annuelle de gestion. Dans les directives de 2010 relatives aux rapports annuels des bureaux de pays, il sera demandé à ces derniers de commencer à établir des rapports préliminaires sur les progrès accomplis en termes d'efficacité des opérations. Les indicateurs d'efficacité feront partie intégrante des plans de gestion des programmes de pays établis pour les documents des programmes de pays approuvés en 2010. Il sera tenu compte des enseignements tirés de l'élaboration et de l'utilisation d'indicateurs relatifs à l'efficacité dans les prochaines mises à jour du manuel et d'autres directives et outils connexes.

23. L'introduction du rapport de gestion des bureaux en 2009 facilite également la gestion de l'efficacité des opérations en regroupant les principales données

concernant l'exécution des programmes destinées aux indicateurs d'opérations dans une présentation en ligne simple à utiliser. Les directives relatives à l'emploi de cet outil sont actuellement étoffées. Les équipes de gestion des programmes de pays sont encouragées à tenir compte du rapport de gestion des bureaux dans leurs pratiques en la matière. Ces rapports aident aussi les bureaux régionaux à améliorer le contrôle des bureaux de pays.

24. Le rapport de gestion des bureaux fait partie de la panoplie d'outils et dispositifs qui pourront être utilisés lorsque le système VISION aura été entièrement installé d'ici le mois de janvier 2012. Ce progiciel de gestion intégré (PGI) conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public permettra d'avoir facilement accès à l'information commerciale pour améliorer les capacités des directeurs à contrôler et évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations et des résultats des programmes. La mise en service d'un site Web unique facilitera l'analyse de l'efficacité dans les domaines des programmes, des contributions, des finances et de l'administration, des ressources humaines, de la chaîne logistique et de la mobilisation des ressources. La formation et les directives mises au point pour le lancement du système VISION compléteront les directives et outils actuels tels que le *Manuel des politiques et procédures de programmation sur l'efficacité de la gestion des opérations*.

### **C. Audit de la gestion des initiatives pilotes dans les bureaux de pays**

25. L'UNICEF sait combien il importe de bien gérer les initiatives pilotes pour vérifier si les conceptions novatrices qui les inspirent sont applicables et efficaces pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. C'est pourquoi le dossier de référence pour les initiatives pilotes du *Manuel des politiques et procédures de programmation* a été mis à jour suivant les recommandations d'audit. Grâce à cette mise à jour, les initiatives pilotes s'inscriront dans une stratégie de création de savoirs et les actions de communication reposeront sur des données crédibles et avérées. Par ailleurs, le dossier de référence mis à jour précise les rôles et les responsabilités, assurant un appui technique efficace au stade de la conception des initiatives pilotes.

### **D. Audit des procédures visant à promouvoir le respect de la déontologie et les valeurs de l'UNICEF dans les bureaux de pays**

26. On s'emploie actuellement à améliorer la sensibilisation, la compréhension et la confiance du personnel de l'UNICEF en matière de déontologie et de valeurs. Comme on l'a déjà dit, des sessions sur la déontologie sont prévues lors des réunions des équipes de gestion régionales afin d'aider les représentants à comprendre leurs rôles et leurs responsabilités pour ce qui est de promouvoir la déontologie et les valeurs dans les bureaux de pays. Plusieurs directives et moyens de promotion sont en cours d'élaboration à cette fin : formation en ligne, dossiers de référence à l'intention des administrateurs, documentation de familiarisation à l'intention des nouveaux membres du personnel. Les outils de formation et de communication ont également pour but de renforcer la confiance des membres du

personnel dans les dispositifs de dénonciation des manquements et de protection contre les représailles. Des mécanismes de contrôle et de suivi seront également mis au point pour évaluer la bonne mise en œuvre des outils de formation.

27. Des pages Internet et des documents de formation et de communication, élaborés en collaboration avec la Division des ressources humaines et la Division des approvisionnements, permettent de doter les bureaux de pays des directives et des outils nécessaires pour mieux faire comprendre et appliquer par les principaux partenaires et fournisseurs les valeurs et les normes déontologiques de l'UNICEF.

28. Pour mener ces initiatives, la capacité du Bureau de la déontologie a été renforcée par l'ajout d'un poste P-3.

#### **E. Audit des véhicules au service de la réalisation des objectifs opérationnels et des objectifs des programmes**

29. Le rapport d'audit n'a été disponible qu'en juillet 2010, peu de temps avant la rédaction du présent rapport. À titre de réponse préliminaire, on peut souligner que des indicateurs permettant de contrôler l'efficacité de la gestion des véhicules au niveau des bureaux de pays ont été inclus dans la version actualisée du *Manuel des politiques et procédures de programmation*. Des indicateurs de gestion des véhicules ont également été définis dans les directives relatives au plan annuel de gestion et à l'examen annuel de la gestion. Les directives relatives au suivi de l'exécution des programmes et aux rapports pour les véhicules fournis dans le cadre d'un contrat de location et par transfert de propriété font également l'objet d'une actualisation en conséquence. La mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public à compter de janvier 2012 permettra de renforcer de manière générale la gestion des avoirs, y compris celle des véhicules.

30. On compte apporter une réponse plus détaillée aux observations de cet audit dans la réponse de l'Administration au rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes pour 2010. Les parties prenantes auront ainsi amplement le temps d'étudier les recommandations et de prendre d'autres mesures à plus long terme pour y donner suite.

#### **F. Audit de la gestion de l'information et de la fonction TIC (technologies de l'information et des communications) dans les bureaux de pays**

31. Au début de 2010, la Division des solutions et des services informatiques a mis à jour sa stratégie afin de résoudre un certain nombre de problèmes cruciaux mis en évidence dans les observations issues de l'audit de la gestion de la fonction Technologies de l'information et des communications dans les bureaux de pays. Des mécanismes de gouvernance clairs, tels que le Conseil de contrôle des technologies de l'information et le Comité directeur sur les technologies de l'information et des communications, ont ainsi été créés et les attributions, les modes de fonctionnement et les mécanismes de communication entre ces entités ont été définis. La Division des solutions et des services informatiques procède actuellement à la révision des politiques de sécurité informatique et à l'élaboration d'un ensemble complet d'outils et de directives pour mieux armer l'organisation dans la lutte contre l'utilisation

abusive ou frauduleuse des ressources informatiques. La stratégie informatique mise à jour tire également parti de synergies avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », pour résoudre de nombreuses difficultés mises en évidence dans les observations d'audit.

32. Si le déploiement des technologies de l'information est global, la gestion de nombreux aspects de la fonction Technologies de l'information et des communications est locale. À l'instar de nombreux autres organismes des Nations Unies, l'UNICEF peine à financer des postes et à recruter sur le terrain du personnel qualifié ayant les compétences requises pour gérer l'infrastructure informatique de l'organisation. Ce problème de capacité sera rendu plus aigu encore par le lancement de VISION et d'innovations télématiques complexes et rentables, notamment les technologies audio et vidéo en ligne. La Division des solutions et des services informatiques procédera mi-2010 à une analyse des compétences lacunaires pour déterminer dans quelle mesure la capacité informatique mondiale peut être portée à un niveau adéquat par la formation, l'optimisation de l'internalisation et de l'externalisation (« right-sourcing », panachage judicieux des sources) et la collaboration avec les organismes des Nations Unies et les autres partenaires.

### **G. Audit de la sécurité du progiciel SAP au niveau des applications**

33. L'UNICEF a commandé une étude complète sur le cadre de sécurité du progiciel SAP à laquelle participent différents responsables des procédures institutionnelles. L'objectif principal était de déboucher sur des recommandations visant à mieux harmoniser le cadre de sécurité SAP de l'UNICEF avec les bonnes pratiques du secteur, en prenant en compte la croissance future prévue du progiciel et en donnant suite aux observations d'audit. Suivant les recommandations de l'étude, une formation à la sécurité SAP à l'intention de tous les coordonnateurs a notamment été mise en place. Cette formation s'inscrit dans les préparatifs du lancement du progiciel de gestion intégré SAP.

34. Le Conseil de contrôle des technologies de l'information examine actuellement une politique de rapports et de contrôles de sécurité SAP. Cette politique sera assortie des procédures et des directives voulues, qui définiront la nature et la fréquence des rapports à établir. Une matrice est en cours d'élaboration en matière de gouvernance SAP, en consultation avec les responsables des procédures institutionnelles de l'UNICEF et du Bureau de la gestion du changement. Cette matrice définira les rôles SAP, leur lien avec les codes d'opérations, et les incompatibilités mises en évidence en fonction de la politique de l'organisation, des normes comptables et des principes de fonctionnement. Elle sera achevée en préparation du lancement de VISION, permettant ainsi de garantir le contrôle de la qualité du système, le contrôle des accès et la répartition des rôles et responsabilités.

## **III. Suite donnée aux recommandations du Comité consultatif pour les questions d'audit**

35. **Instructions permanentes pour la communication des rapports d'audit interne.** Les instructions permanentes ont été publiées en mars 2010 pour faciliter

l'application de la décision 2009/8 du Conseil d'administration sur le contrôle et l'audit interne.

36. **Gestion des risques de l'organisation.** Comme il a été indiqué plus haut, l'Administration attache une très grande importance à ce que la gestion des risques de l'organisation soit bien mise en place et appliquée. En 2010, il s'agit essentiellement d'introduire les concepts de gestion des risques et la méthode d'auto-évaluation de la maîtrise des risques dans les bureaux de pays et d'intégrer les concepts de gestion de risque dans la grande révision des orientations de l'UNICEF qui est menée pour appuyer le lancement des normes IPSAS et de VISION. Les hauts responsables de tous niveaux ont reçu pour instructions d'inscrire les questions de gestion des risques à l'ordre du jour des structures de gouvernance et de contrôle existantes, notamment des équipes de gestion dans les pays, des équipes de gestion régionales et de l'équipe mondiale d'encadrement. Des coordonnateurs pour la gestion des risques ont été désignés dans chaque bureau de l'UNICEF, afin d'épauler les équipes de gestion dans leurs fonctions de gouvernance en matière de risque. L'équipe mondiale d'encadrement sera chargée d'analyser tous les ans les domaines de risque de l'organisation entière et de présenter un rapport de synthèse au Bureau du Directeur général pour que celui-ci l'examine et donne des instructions sur la façon d'y parer.

37. **Audit interne des préparatifs du passage aux normes IPSAS.** L'administration remédie actuellement aux risques signalés par le Bureau de la vérification interne des comptes dans le rapport d'évaluation des risques que celui-ci a remis en mars 2010. En 2009, les vérificateurs externes ont examiné le plan de gouvernance et d'organisation du projet IPSAS ainsi que le plan d'application de ces normes. Ils ont noté qu'une approche de haut niveau avait été approuvée pour leur application, qu'un plan détaillé de mise au point de politiques avait été élaboré et appliqué, et que des plans détaillés d'application avaient été établis.

## Annexe 1

**État d'application des recommandations datant de plus de 18 mois auxquelles il n'a pas été donné suite, au 31 mars 2010**

**i) Audit : Gestion des contributions non thématiques au titre des autres ressources (rapport publié en 2007)**

<i>Recommandation</i>	<i>État d'application</i>
L'UNICEF, ainsi que les divisions du siège et les bureaux régionaux compétents, devraient préciser les pouvoirs, attributions et responsabilités des bureaux régionaux concernant le contrôle de l'usage que les bureaux de pays font des autres ressources et mettre en place des mécanismes pour contrôler systématiquement les bureaux régionaux qui interviennent dans la gestion des contributions au titre des autres ressources.	<p>Les membres de l'équipe mondiale d'encadrement se sont réunis le 8 juin 2010 pour s'accorder sur des recommandations concrètes et sur les prochaines mesures à prendre dans le cadre de l'Initiative concernant la responsabilisation. Les conclusions issues de la réunion ont été présentées au Directeur général. Ces recommandations visent à préciser les responsabilités concernant le contrôle stratégique des bureaux régionaux.</p> <p>Les discussions ont également fait ressortir l'importance du système d'information pour la gestion des résultats qui est en cours d'élaboration dans le cadre de VISION, et l'utilité des tableaux de bord à l'intention des responsables, qui facilitent le travail de contrôle (notamment celui de la gestion des contributions au titre des autres ressources à tous les niveaux).</p> <p>Cette activité devrait être terminée fin 2010.</p>

**ii) Audit : Contrôles de sécurité de base du progiciel SAP (rapport publié en 2008)**

<i>Recommandations</i>	<i>État d'application</i>
La Division des solutions et services informatiques devrait, en collaboration avec la Division des ressources humaines, élaborer et mettre en œuvre un programme de formation sur la sécurité informatique et la sécurité du progiciel SAP, notamment sur les principaux risques qui pèsent sur la confidentialité et l'intégrité des données, à l'intention des responsables de la sécurité du progiciel.	L'UNICEF a commandé une étude complète du cadre de sécurité du progiciel SAP, à laquelle participent différents responsables des procédures institutionnelles. L'objectif principal était de déboucher sur des recommandations visant à mieux harmoniser le cadre de sécurité SAP de l'UNICEF avec les bonnes pratiques du secteur, en prenant en compte la croissance future prévue du progiciel et en donnant suite aux observations d'audit. Suivant les recommandations de l'étude, une formation à la

*Recommandations**État d'application*

<p>La Division des solutions et services informatiques devrait arrêter et appliquer une politique claire en ce qui concerne l'accès en ligne aux rapports relatifs à la sécurité et la fréquence à laquelle les rapports doivent être établis. L'établissement et l'examen des rapports relatifs à la sécurité devraient être confiés aux responsables compétents de chaque division et bureau de pays</p>	<p>sécurité SAP à l'intention de tous les coordonnateurs a notamment été mise en place. Cette formation s'inscrit dans les préparatifs du lancement du progiciel de gestion intégré SAP. Les activités de formation à VISION, y compris aux modules de sécurité SAP, devraient commencer au deuxième trimestre 2011 par les experts fonctionnels locaux avant de se poursuivre au niveau des bureaux de pays au quatrième trimestre 2011.</p> <p>Le Conseil de contrôle des technologies de l'information examine actuellement une politique de rapports et de contrôles de sécurité SAP. Cette politique sera assortie des procédures et des directives voulues, qui définiront la nature et la fréquence des rapports à établir. Elle devrait être achevée et publiée au troisième trimestre 2010 après avoir été examinée par le Conseil de contrôle des technologies de l'information et après des consultations dans les bureaux extérieurs.</p>
<p>La Division des solutions et services informatiques devrait étudier les moyens de permettre aux responsables de chaque division et bureau de pays chargés de contrôler la sécurité d'avoir accès aux outils d'interrogation permettant de vérifier les capacités des utilisateurs de leurs groupes en matière de sécurité et d'enquêter sur les atteintes à la sécurité.</p>	<p>Cet aspect relève de la gestion de la sécurité opérationnelle. La recherche des atteintes à la sécurité peut être une tâche assez complexe. Si le personnel local a accès en temps voulu aux journaux de bord et aux registres d'accès au niveau local, seul le personnel chargé de la gestion de réseau au siège dispose actuellement du savoir-faire requis dans ce domaine. La Division des solutions et des services informatiques reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer le contrôle et la sensibilisation à la sécurité sur le terrain. C'est pourquoi, pour donner suite à cette observation, elle élabore actuellement une campagne de sensibilisation à la sécurité informatique et une politique relative aux opérations de sécurité. La politique devrait être achevée et publiée au troisième trimestre 2010 et la campagne de sensibilisation lancée immédiatement après.</p>
<p>La Division des solutions et services informatiques devrait revoir, en concertation avec les divisions concernées, l'accès des fonctionnaires aux codes utilisés par le progiciel pour les transactions critiques afin d'en vérifier la légitimité et de le contrôler. La Division devrait également s'assurer que les</p>	<p>Une matrice est en cours d'élaboration en matière de gouvernance du progiciel SAP, en consultation avec les responsables des procédures institutionnelles de l'UNICEF et du Bureau de la gestion du changement. Cette matrice définira les rôles SAP, leur lien avec les codes d'opérations et les incompatibilités mises</p>

<i>Recommandations</i>	<i>État d'application</i>
<p>critères régissant l'accès à ces codes (qui permettent aux utilisateurs de lire, modifier et supprimer toutes les données dans le progiciel) sont consignés dans la politique en matière de sécurité et approuvés par les propriétaires de données.</p>	<p>en évidence en fonction de la politique de l'organisation, des normes comptables et des principes de fonctionnement. Elle précisera les autorisations correspondantes accordées à chaque rôle, afin qu'il n'y ait pas d'incohérences et que la séparation des tâches soit respectée. Par ailleurs, la création de ces rôles dans le système SAP et leur attribution aux utilisateurs seront facilitées par les politiques mentionnées plus haut. La matrice de gouvernance SAP sera achevée au troisième trimestre 2011 lors de la publication des autres politiques SAP citées, dans le cadre du lancement et de la mise en service de VISION au 1<sup>er</sup> janvier 2012, permettant ainsi de garantir le contrôle de la qualité du système, le contrôle des accès et la répartition des rôles et responsabilités.</p>
<p>La Division des solutions et services informatiques devrait, en coordination avec la Division des ressources humaines, arrêter des normes, définir les responsabilités et instituer des procédures pour modifier et désactiver les droits d'accès au progiciel.</p>	<p>La Division des solutions et des services informatiques a déjà mis en place des procédures opérationnelles dans ce domaine. Un système électronique gère toutes les demandes relatives à l'attribution, à la modification et à l'élévation des droits d'accès. Chaque demande est envoyée par voie électronique et approuvée explicitement avant d'être appliquée. Ce système de gestion des flux permet aux responsables désignés d'octroyer des autorisations et d'autres attributions. Les responsabilités correspondent à ce système et à la capacité de gérer ces demandes de façon explicite.</p>
<p>La Division des solutions et services informatiques devrait étudier la faisabilité de la mise au point d'un lien automatique entre la fonction de sécurité du progiciel et les données relatives au personnel utilisées par le progiciel de façon à ce que les informations relatives aux utilisateurs nécessaires à l'attribution, à la modification et à la suppression des droits d'accès au progiciel soient systématiquement extraites des dossiers individuels des utilisateurs concernés.</p>	<p>La Division des solutions et des services informatiques est consciente de la nécessité d'une telle fonctionnalité et prévoit de la mettre en œuvre au quatrième trimestre 2010 au plus tard, dans le cadre de la planification générale du déploiement de VISION.</p>

## Annexe 2

### **Rapport sur l'effet des initiatives menées par l'UNICEF pour améliorer la gestion des risques, la gouvernance, la responsabilité, la surveillance, l'encadrement, l'appui et le suivi des résultats**

1. Dans sa décision 2009/19, le Conseil d'administration a prié la direction de l'UNICEF de lui rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives d'amélioration portant, en particulier, sur la gestion des risques et les contrôles, la gouvernance, les responsabilités, la surveillance, l'encadrement, l'appui et le suivi des résultats. La présente mise à jour donne une vue d'ensemble des améliorations apportées au fonctionnement du Fonds et rappelle les progrès déjà rapportés en réponse à certaines observations formulées par le Bureau de la vérification interne des comptes dans son rapport annuel. On trouvera plus d'informations sur les progrès réalisés dans la « Mise à jour sur les initiatives d'amélioration des modes de fonctionnement de l'UNICEF » (E/ICEF/2010/13).

2. S'agissant des responsabilités et de la gestion des risques, on met en place des dispositifs pour créer un environnement opérationnel où les rôles, les responsabilités et les fonctions soient bien compris, reposant sur un système de responsabilisation et de contrôle global et efficace et sur des politiques et pratiques de gestion tenant compte des risques.

a) À sa session annuelle de 2009, le Conseil d'administration a approuvé le système de redevabilité de l'UNICEF (décision 2009/8), qui prévoit de regrouper les principaux dispositifs et outils de responsabilité et de surveillance et de préciser les fonctions, les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre réglementaire de l'UNICEF est actuellement mis à jour et étayé afin de permettre au personnel, à tous les niveaux, de disposer d'une source de renseignements facile à utiliser contenant toutes les politiques, procédures et directives simplifiées de l'organisation;

b) La politique de gestion des risques en cours de mise en œuvre passe par la création d'une structure de gouvernance de la gestion des risques, la mise en place d'un réseau mondial de coordonnateurs pour la gestion des risques, la mise à jour du profil de risque de l'UNICEF et de la bibliothèque de maîtrise des risques (Risk Control Library), l'élaboration de modules de formation à la gestion des risques et le lancement de l'outil d'auto-évaluation de la maîtrise des risques dans tous les bureaux de l'UNICEF;

c) La nouvelle stratégie d'audit adoptée en 2009 est concentrée sur les questions stratégiques de haut niveau, afin de renforcer la capacité des bureaux de pays de gérer les risques et d'assurer une gouvernance et un contrôle efficaces. L'introduction, en 2009, de nouvelles directives et de nouveaux outils d'évaluation contribue aussi à responsabiliser le personnel et à améliorer la gestion des risques dans toute l'organisation, l'évaluation étant véritablement utilisée comme une fonction de gestion et incitant le personnel à prendre en main le processus et à se donner une obligation de résultat;

d) Le suivi de l'exécution des programmes permet d'évaluer le positionnement stratégique de l'UNICEF dans un pays, ainsi que ses résultats au regard des cinq pratiques de gestion stratégique dont il a été établi qu'elles

contribuent à la réalisation du plan stratégique à moyen terme. La phase d'expérimentation du suivi de l'exécution des programmes, initiative commune du Bureau de l'évaluation et du Bureau de la vérification interne des comptes, est terminée, et l'on s'emploie actuellement à définir ses effets dans le système de responsabilisation et de contrôle de l'UNICEF.

3. L'amélioration des procédures internes de l'organisation visait également à rendre les programmes de l'UNICEF plus dynamiques et innovants, afin que leur conception tire parti des connaissances acquises aux niveaux national et mondial en matière de développement de l'enfant et qu'ils donnent des résultats durables dans l'intérêt des enfants.

a) La matrice révisée des résultats de programmes et le plan de travail pluriannuel évolutif seront mis en application dans tous les bureaux de pays d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2011. La nouvelle matrice rend les programmes de l'UNICEF plus dynamiques en les centrant davantage sur l'obtention de résultats stratégiques qui bénéficient aux enfants et fait apparaître clairement l'alignement du programme de pays sur les priorités nationales;

b) Le Système d'information pour la gestion des résultats viendra renforcer la qualité des programmes de l'UNICEF. Ce système est un outil en ligne qui permettra aux responsables de suivre et d'évaluer la qualité de la gestion au moyen d'indicateurs normalisés, ainsi que l'exécution des programmes au regard des résultats attendus;

c) La mise en œuvre du cadre stratégique de l'UNICEF relatif aux relations de partenariat et de collaboration, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en 2009 (décision 2009/9), contribuera également à renforcer la qualité des programmes. Des informations ont été diffusées sur les nouvelles modalités d'engagement, de même que des directives sur l'établissement des accords de coopération opérationnelle et des accords de financement à échelle réduite avec les organisations de la société civile.

4. Les initiatives d'amélioration ont également pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources stratégiques grâce à la mise au point de modèles d'activité et de procédures internes plus efficaces qui permettent à l'organisation de planifier et gérer ses actifs, de surveiller ses objectifs organisationnels aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays, et d'en rendre compte.

a) Plusieurs améliorations importantes ont été introduites pour simplifier les procédures internes et ainsi faire du suivi des résultats des activités une tâche moins lourde pour les bureaux de l'UNICEF et les partenaires d'exécution. La matrice révisée des résultats de programmes et les plans de travail pluriannuels évolutifs visent à alléger le processus de planification des programmes et à gagner du temps. Les règles de contrôle des marchés ont été assouplies. De nouvelles politiques et procédures relatives aux voyages permettent de réduire le volume d'opérations à traiter, tout en maintenant le niveau de contrôle interne approprié. On s'emploie à simplifier les procédures relatives aux transferts directs d'espèces aux partenaires d'exécution; on propose également d'appliquer ces procédures au niveau interinstitutionnel dans le cadre de l'Approche harmonisée des transferts monétaires;

b) La conception et l'élaboration du système VISION contribuent également à améliorer les résultats des activités car les procédures internes à intégrer dans la

conception de l'application ont été analysées et simplifiées pour être plus efficaces et conviviales;

c) Le lancement, en 2010, du nouveau système en ligne de suivi du comportement professionnel (e-PAS) et celui, en 2009, de l'outil de recrutement en ligne « UNICEF Employment » ont également contribué à améliorer les résultats des activités;

d) Les améliorations et les gains d'efficacité réalisés dans le domaine des approvisionnements se répercuteront également sur les résultats des activités de l'UNICEF, en particulier grâce au système de gestion de la relation client mis en service dans tous les bureaux en 2010. Ce système propose un catalogue en ligne amélioré des fournitures, permet de mieux répondre aux questions des clients et de traiter des demandes de devis en ligne, et donne la possibilité aux clients internes et externes de suivre leurs commandes en ligne;

e) Outre qu'il contribuera à améliorer l'exécution des programmes, le système d'information pour la gestion des résultats aura également des effets importants pour améliorer les résultats des activités. Partant des données générées par le système VISION, il fournira aux responsables des outils de suivi et d'évaluation en temps réel des résultats des activités. Des outils comme le rapport de gestion des bureaux (fondé sur le système de gestion des programmes) offrent déjà aux responsables des informations sur l'état de l'utilisation des crédits budgétaires, les processus de gestion, y compris les transferts directs d'espèces, les rapports aux donateurs, les demandes de fournitures et les statistiques relatives aux ressources humaines.

5. La mise en service d'un système de mobilisation des ressources conforme aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) est déterminante, du fait que tous les éléments nécessaires au renforcement des dispositifs de contrôle et du suivi des résultats se trouvent regroupés.

a) VISION sera la seule plate-forme organisationnelle en ligne et en temps réel utilisée dans les bureaux de pays; dans les bureaux régionaux et au siège pour les opérations et le suivi des résultats dans les domaines suivants : programmes, contributions, finances et administration, ressources humaines, chaîne logistique, collecte de fonds et partenariats privés. Ce système permet une correspondance parfaite entre le siège et les bureaux extérieurs pour ce qui est des procédures internes et des outils de gestion, et sa capacité accrue favorise la programmation axée sur les résultats et les méthodes de gestion adoptées par le Fonds. Cette plate-forme complète permettra d'assurer de manière plus coordonnée le contrôle des programmes et des activités et le suivi des résultats;

b) VISION devrait permettre de réaliser des gains d'efficacité dans les activités courantes. Accessible par le personnel de l'UNICEF partout dans le monde, le système permettra d'effectuer les opérations à partir de n'importe quel endroit, notamment des centres de service sous-régionaux, qui pourront appuyer les activités d'un bureau de pays donné. Grâce à sa facilité d'accès et à ses capacités d'appui, le système devrait permettre de faire baisser les dépenses de fonctionnement des bureaux de l'UNICEF. La mise en service de VISION permettra aussi d'améliorer les dispositifs d'intervention en cas de situation d'urgence, contribuant ainsi à assurer la continuité des activités, quelles que soient les perturbations qui se produisent au niveau local;

c) La mise en œuvre des normes IPSAS permettra d'améliorer le contrôle des programmes et des activités ainsi que le suivi des résultats. En effet, pour présenter des rapports financiers du niveau de qualité requis, il faudra renforcer la gestion et le suivi des apports aux programmes. Les informations financières servant à élaborer des états financiers conformes aux normes IPSAS étant plus diverses et plus fournies, la responsabilité et la gouvernance des actifs de l'organisation, le contrôle, le suivi des résultats et la communication d'informations sur tous les aspects des activités de l'UNICEF, ainsi que la transparence des activités du Fonds en seront améliorés;

d) Les normes IPSAS et le système VISION seront pleinement opérationnels dans tous les bureaux de l'UNICEF au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

6. L'amélioration des procédures internes de l'organisation repose sur des systèmes, des dispositifs et des outils qui permettent d'améliorer la gouvernance et la gestion des risques, des programmes et des activités. Une fois ce processus mené à bien, les bureaux et le personnel de l'UNICEF travailleront mieux et seront dotés de moyens accrus pour éliminer les risques récurrents et les dysfonctionnements que le processus d'audit a mis en évidence.

---