



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
31 décembre 2020  
Français  
Original : anglais

**Pour information**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2021**

9-12 février 2021

Point 10 de l'ordre du jour provisoire\*\*

### **Réponse de l'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance au rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies**

#### *Résumé*

En application du paragraphe 7 de la décision 2018/3 du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le présent rapport constitue la réponse de l'administration aux principales constatations et recommandations figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2019 ([A/75/5/Add.3](#)). Le présent rapport doit être lu en parallèle avec la note du Secrétaire général contenant un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité pour l'année financière 2019 ([A/75/177](#)). Il tient également compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/75/539](#)) et par la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes.

---

\* [E/ICEF/2021/1](#).



## I. Vue d'ensemble

1. Pour la huitième année consécutive, l'UNICEF a reçu une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes sur ses états financiers, ce qui atteste de sa détermination à adhérer aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et à appliquer les principes de contrôle interne, de transparence et de responsabilité dans la gestion des ressources.

2. Parmi les principales constatations qu'il a formulées dans son rapport pour la période terminée le 31 décembre 2019 (A/75/5/Add.3), le Comité a notamment indiqué que l'UNICEF avait des progrès à faire en ce qui concerne les contrôles financiers, la gestion des programmes, les transferts de fonds, les achats et les stocks, certains aspects du système virtuel intégré d'information (système VISION) et les opérations du Centre mondial de services partagés de l'UNICEF. Le Comité a formulé 55 recommandations, dont 23 recommandations principales, qui sont examinées en détail dans la présente réponse de l'administration.

3. L'UNICEF s'est engagé à donner suite aux recommandations formulées par le Comité dans ses rapports pour 2019 et les années précédentes. Il compte avoir mis en œuvre environ 20 % des recommandations de 2019, et 90 % de celles des années précédentes, d'ici à la fin du premier trimestre de 2021. Il attend avec intérêt que le Comité évalue les mesures prises et classe les recommandations correspondantes lors de son audit des états financiers pour 2020.

4. Les mécanismes de gouvernance de l'UNICEF et le dispositif d'application du principe de responsabilité permettent de s'assurer que l'administration des ressources est conforme aux principes de transparence et d'intégrité fiduciaire. Alors que la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) continue de peser sur les opérations de l'UNICEF, des entités des Nations Unies et du reste du monde, l'équipe de direction et le personnel dévoué du Fonds continuent d'assumer leurs fonctions sur tous les fronts afin que celui-ci puisse s'acquitter de son mandat. L'UNICEF s'est également engagé à poursuivre les initiatives institutionnelles prises pour améliorer les opérations et à assurer une exécution efficace et efficiente des programmes en tirant parti de la technologie et de l'innovation.

## II. Introduction

5. En tenant compte des recommandations de ses organes de contrôle indépendants, l'UNICEF continue d'avancer sur la voie de l'excellence, de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles durables. Il s'efforce notamment de simplifier les procédures et de renforcer le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques dans les opérations en s'appuyant sur des initiatives stratégiques et des améliorations technologiques et en instaurant un état d'esprit privilégiant le changement et l'amélioration en continu. Le Fonds continue de figurer parmi les organisations les mieux classées selon l'Indice de transparence de l'aide établi par l'organisation « Publish What You Fund ».

6. Sous la conduite de la Directrice générale, qui est secondée par les directeurs généraux adjoints, le contrôleur et les chefs de bureau, le personnel de l'UNICEF continue de faire en sorte que le Fonds puisse s'acquitter de son mandat dans les limites imposées par la pandémie de COVID-19. Il œuvre sur tous les fronts pour renforcer les droits des enfants, dans les contextes humanitaires comme dans les situations de développement, y compris dans les zones où sévissent des crises prolongées. Les membres du personnel de l'UNICEF poursuivent leur action en faveur des enfants dans le cadre d'une culture qui promeut les valeurs fondamentales

de l'organisation que sont la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité.

7. Le Comité des commissaires aux comptes a pris acte des mesures adoptées par l'UNICEF pour améliorer le contrôle financier et la gestion de ses opérations et formulé 55 recommandations (voir annexe I du présent rapport), dont 23 ont été qualifiées de « principales » (priorité élevée) et 32 ont été classées dans la catégorie « autres recommandations » (priorité moyenne). Six recommandations avaient déjà été formulées au cours des années précédentes et concernaient l'établissement et la gestion du budget, le cadre de gestion des risques institutionnels, la consolidation des activités de présentation des rapports aux donateurs et de certification et d'autres améliorations opérationnelles. L'UNICEF est déterminé à mettre en œuvre toutes ces recommandations, et en priorité les recommandations principales.

8. Les réponses figurant dans le présent rapport tiennent compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/75/539) et par la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que de la note du Secrétaire général contenant un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2019 (A/75/177).

9. Les recommandations que l'UNICEF a acceptées sont assorties d'un calendrier de mise en œuvre. Sous la direction du Bureau du Contrôleur, les divisions et bureaux de l'UNICEF se sont efforcés de fixer les échéances les plus réalistes possible. L'UNICEF s'est engagé à prendre des mesures correctrices pour donner suite à toutes les recommandations d'ici à la fin 2021. L'administration attend avec intérêt que le Comité des commissaires aux comptes examine l'état d'application de ces recommandations en vue de leur classement lors de son audit des états financiers du Fonds pour 2020.

### **III. Réponse de l'administration aux recommandations des auditeurs, par degré de priorité et par domaine de risque**

10. On trouvera ci-après une vue d'ensemble des mesures prises par l'administration pour mettre en œuvre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes. La réponse de l'administration concorde avec les informations fournies par le Secrétaire général dans son rapport de 2019 sur la suite donnée aux recommandations du Comité.

#### **A. Gestion financière**

11. Le Comité a formulé 14 recommandations sur la gestion financière : un rang de priorité élevé a été attribué à 2 d'entre elles et un rang moyen aux 12 autres. Ces recommandations portent sur les progrès qui pourraient être faits dans les domaines de la comptabilité générale, de la gestion des placements, des opérations de change et des comptes bancaires, de la gestion du risque institutionnel, de l'établissement du budget et de la présentation de rapports aux donateurs.

12. L'administration a déjà mis en œuvre deux de ces recommandations, qui concernent le suivi des certificats relatifs aux comptes caisse et la disponibilité de données existantes relatives aux risques.

13. L'UNICEF s'est engagé à donner suite à toutes les autres recommandations d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2021, à l'exception de deux recommandations qu'il n'a pas acceptées. On trouvera plus d'informations sur ces deux recommandations et sur la réponse que l'administration y a apportée aux paragraphes 14 et 15 du présent rapport.

14. Au paragraphe 16, le Comité a recommandé que l'UNICEF classe les éléments à long terme du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des placements à long terme (priorité élevée). L'administration estime que les informations qu'elle fournit actuellement précisent suffisamment l'objectif et les raisons de ces placements. Le portefeuille est composé d'instruments dont le taux de rotation est élevé (en 2019, le produit des ventes représentait 44 % de la valeur des placements) et qui sont destinés à être négociés pour optimiser les rendements et les liquidités qui permettront à l'UNICEF de faire face aux engagements futurs, comme indiqué dans les notes 18 et 20 des états financiers du Fonds. Classifier le portefeuille dans la catégorie des placements à long terme donnerait l'impression aux utilisateurs de l'information financière que les instruments sont détenus pendant de longues périodes ou jusqu'à échéance. Or, ce n'est pas le cas, ce que montre la fréquence des transactions réalisées dans ce portefeuille en 2019. Des explications concernant l'objectif de ces placements sont actuellement données afin d'informer les lecteurs des intentions de l'administration.

15. Au paragraphe 60, le Comité a recommandé que l'UNICEF fournisse, dans les états financiers et les notes s'y rapportant, des informations supplémentaires au sujet des stocks ayant trait à des subventions ayant expiré (priorité moyenne). L'administration a précisé aux auditeurs que les stocks correspondant à des subventions ayant expiré représentaient moins de 5 % des stocks détenus dans les entrepôts des bureaux de pays et qu'ils étaient déjà analysés et présentés à la direction en interne. Par ailleurs, les informations qui figurent actuellement dans les états financiers sont suffisamment conformes aux obligations d'information prévues par les normes IPSAS.

### **Recommandations principales (priorité élevée)**

16. Le Comité a formulé deux recommandations principales sur la gestion financière. Au paragraphe 16, il a formulé une recommandation relative au classement des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service pour laquelle l'administration de l'UNICEF a exprimé un avis divergent (voir par. 14 du présent rapport). Au paragraphe 72, il a recommandé que l'UNICEF définisse clairement la démarche qui lui permettrait de mettre en service l'outil d'établissement du budget. En réponse à cette recommandation, l'administration de l'UNICEF souligne que l'outil d'établissement du budget, qui a été lancé dans tous les bureaux à la mi-2019, offre les fonctionnalités souhaitées, mais qu'un ralentissement de la vitesse de traitement (en termes d'accès aux formulaires et de calculs) et d'autres problèmes liés à la conception technique sont toutefois source de préoccupation. C'est pourquoi l'UNICEF a entrepris d'améliorer cet outil, pour qu'il soit pleinement fonctionnel d'ici à la fin 2021, et de le simplifier pour les bureaux de pays.

### **Autres recommandations (priorité moyenne)**

17. Aux paragraphes 24, 30 et 35, le Comité a recommandé à l'UNICEF d'améliorer sa gestion des placements, des opérations de change et des comptes bancaires. Il lui a notamment recommandé de prendre en compte différents types d'instruments dans ses directives sur les instruments de couverture, d'éviter les retards dans la clôture des comptes bancaires et de mettre en place des contrôles pour prévenir les risques relatifs aux transactions ainsi que de s'assurer que des certificats corrects relatifs aux

comptes caisse soient téléchargés en temps voulu. Cette dernière recommandation est considérée comme appliquée puisque l'administration a déjà publié des instructions plus précises et un calendrier fixant les dates exactes des téléchargements, qui sont respectées.

18. En ce qui concerne les retards dans la clôture des comptes bancaires (par. 30), l'UNICEF a coopéré avec les banques concernées pour déterminer les causes profondes de ces retards et pris des mesures pour éviter qu'ils ne se reproduisent. L'administration rappelle également que des contrôles rigoureux sont en place afin d'empêcher l'enregistrement de transactions liées à des comptes clôturés.

19. Pour ce qui est des directives en matière de couverture (par. 24), l'UNICEF prévoit de les mettre à jour d'ici au quatrième trimestre de 2020. Toutefois, l'administration estime que les limites déjà en place au niveau des contreparties sont plus efficaces et plus adéquates pour gérer les risques ; en effet, la prescription d'instruments spécifiques risque de limiter la souplesse requise dans la mise en œuvre de la stratégie de couverture.

20. Aux paragraphes 42 et 46, le Comité a recommandé que l'UNICEF améliore la manière dont il comptabilise ses actifs, notamment qu'il normalise l'utilisation des catégories d'actifs et qu'il apporte les ajustements nécessaires recensés en matière de valeur comptable des actifs. L'administration souligne que la politique et les directives relatives à la classification ont été systématiquement suivies aux fins de l'application effective et du respect des normes IPSAS. Des directives et instructions supplémentaires seront publiées dans le cadre de la nouvelle politique relative aux immobilisations corporelles et du lancement de l'application « mAsset ». Dans le cadre de la modification des seuils d'immobilisation des actifs, l'administration a également examiné les ajustements recommandés et procédé en 2020 à une réévaluation de la durée de vie utile estimée des actifs. Les nouveaux seuils d'immobilisation des actifs sont déjà publiés et en vigueur.

21. Au paragraphe 52, le Comité a recommandé que l'UNICEF recense les principaux éléments de données qui permettent de déterminer si un participant remplit les conditions requises pour bénéficier des prestations dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi et veille à ce que ces éléments soient entrés dans le système. L'UNICEF a accepté de revoir et de rendre obligatoire la tenue à jour des champs de données qui avaient une incidence sur l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour ce qui était des données qu'il fournissait.

22. Aux paragraphes 58, 59 et 60, le Comité a recommandé que l'UNICEF envisage de fournir, dans les états financiers, des informations supplémentaires au sujet des frais de voyage, des seuils d'immobilisation des actifs et des stocks ayant trait à des subventions ayant expiré. La dernière de ces trois recommandations a fait l'objet d'observations au paragraphe 15 ci-dessus et les deux premières sont en cours de mise en œuvre. L'administration examine actuellement l'importance des informations relatives aux catégories d'immobilisations corporelles et de charges et les obligations prévues dans les normes IPSAS à ce sujet et, le cas échéant, envisagera de fournir des informations révisées dans les états financiers de 2020.

23. Aux paragraphes 66 et 67, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à la mise en œuvre du cadre de gestion des risques institutionnels et à la disponibilité de données relatives aux risques encourus par le passé. L'UNICEF a mis en œuvre une nouvelle stratégie de gestion des risques institutionnels dans le cadre du « modèle de maturité » adopté par le Comité de haut niveau sur la gestion. Il a analysé les écarts entre ses pratiques de gestion et le cadre de gestion des risques institutionnels établi en 2017 par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway,

affiné la taxonomie des risques, publié une politique révisée qui définit les degrés d'appétence pour le risque et mis en service un nouveau système informatique de gouvernance institutionnelle, de gestion des risques et de respect des règles (eGRC). Par ailleurs, les données que l'UNICEF avait précédemment consignées sur les risques sont déjà disponibles dans l'inventaire des risques du système InSight ; la recommandation est donc considérée comme appliquée.

24. Au paragraphe 78, le Comité a recommandé que l'UNICEF renforce le suivi et les contrôles internes afin de s'assurer que des rapports sont présentés en temps voulu aux donateurs. L'UNICEF a accepté la recommandation et mène une action dans toutes ses divisions pour consolider la présentation des rapports aux donateurs. Il est notamment passé de l'ancien système de suivi des rapports et de gestion des dossiers, qui faisait partie de VISION, au nouveau système de suivi des rapports aux donateurs, qui a été mis en service au quatrième trimestre de 2020. La recommandation est donc considérée comme appliquée.

## **B. Gestion des programmes**

25. Le Comité a recensé six possibilités d'amélioration de la gestion des programmes à l'UNICEF, dans trois domaines : a) la gestion de la performance dans le groupe d'objectifs 2 du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, qui porte sur l'éducation ; b) la mesure de l'exécution des programmes au bureau de l'Éthiopie ; c) la préparation aux interventions d'urgence. Un rang de priorité moyen a été attribué à deux recommandations et un rang élevé, aux quatre autres (recommandations principales). L'une d'entre elles a déjà été appliquée et les autres devraient l'être d'ici au deuxième trimestre de 2021.

### **Recommandations principales (priorité élevée)**

26. Aux paragraphes 91 et 92, le Comité a recommandé que l'UNICEF passe en revue l'application et l'évaluation des indicateurs de produit dans l'ensemble des bureaux de pays et qu'il renforce le suivi des résultats prévus. L'administration a pris acte de ces recommandations et entrepris d'élaborer un répertoire central des indicateurs dans le module 3.0 d'évaluation des résultats. Elle espère que cela permettra de rationaliser la sélection des indicateurs et de faire en sorte qu'il y ait une meilleure harmonisation entre les bureaux de pays à l'avenir pour ce qui est de l'application et de l'évaluation. Cette harmonisation serait supervisée au niveau régional. Le système de suivi des programmes sera revu dans le cadre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ; il s'agit d'une étape fondamentale de l'amélioration des programmes, qui contribuera à l'obtention des résultats prévus.

27. Aux paragraphes 109 et 113, le Comité a recommandé que le bureau de l'Éthiopie détermine les mesures correctrices à prendre pour atteindre les objectifs et les cibles fixés dans le descriptif de programme de pays et pour renforcer les processus d'évaluation et d'assurance de la qualité interne concernant la communication des données de référence et des réalisations.

28. En réponse à la recommandation formulée au paragraphe 109, l'UNICEF a procédé à une analyse opérationnelle pour déterminer les raisons des écarts constatés au bureau de l'Éthiopie entre les résultats obtenus et les cibles fixées dans le descriptif de programme de pays. L'administration a indiqué que, dans le descriptif actuel, l'UNICEF avait dû reproduire les cibles fixées par le gouvernement hôte dans le plan national de développement. Davantage d'objectifs devraient être atteints dans le nouveau cycle, puisque les cibles seront fixées en fonction des produits dont le bureau de l'Éthiopie est responsable. Estimant que cette recommandation a été appliquée, l'UNICEF a demandé au Comité de la classer.

29. En réponse à la recommandation formulée au paragraphe 113, en 2019, les pays de la région de l’Afrique de l’Est et de l’Afrique australe ont entrepris d’améliorer l’établissement des rapports de fin d’année dans le module d’évaluation des résultats, en se concentrant sur l’exactitude des données saisies et sur le renforcement de la responsabilité des chefs de section.

#### **Autres recommandations (priorité moyenne)**

30. Au paragraphe 112, le Comité a recommandé que le bureau de l’Éthiopie fasse en sorte que les informations figurant dans le module d’évaluation des résultats soient mises à jour en temps voulu et que les procédures d’assurance qualité soient renforcées. La direction du bureau de pays va procéder à un examen des procédures d’assurance de la qualité en vigueur. D’ici au premier trimestre de 2021, elle devrait disposer d’un nouveau mécanisme permettant un examen étayé. Toutes les données de référence et les réalisations seront examinées pour en vérifier la validité en s’appuyant sur des sources de données pertinentes.

31. Au paragraphe 122, le Comité a recommandé que l’UNICEF veille à ce que ses bureaux utilisent la plateforme de préparation aux situations d’urgence aux fins de l’analyse des risques et de la planification des interventions d’urgence. L’administration note que des mesures doivent être prises pour garantir l’utilisation de cette plateforme dans tous les bureaux. Le Bureau des programmes d’urgence s’appuie sur les données disponibles sur la plateforme pour établir des tableaux de bord et contrôler le respect des procédures par les bureaux. L’administration note cependant que, pour diverses raisons, un certain nombre de bureaux achèvent leurs plans de préparation hors ligne, et ce faisant, ils se conforment à la principale exigence de cette recommandation. Elle poursuivra ses efforts pour généraliser l’utilisation de la plateforme d’ici au premier trimestre de 2021.

### **C. Systèmes VISION et InSight**

32. En 2019, pour la première fois, le Comité des commissaires aux comptes a examiné le progiciel de gestion intégré de l’UNICEF, le système VISION, et ses applications auxiliaires dans le cadre de son audit annuel des états financiers du Fonds. L’audit consistait notamment à examiner le projet initial de lancement de VISION, mené en 2012, dans le cadre duquel le progiciel de gestion intégré SAP a été déployé dans toute l’organisation, et la mise en œuvre du projet de modernisation de VISION, en 2018, qui a permis de mettre le système à niveau et de passer à SAP HANA. L’audit des systèmes VISION et InSight portait également sur la gestion des activités de continuité des opérations et de reprise après sinistre menées au siège, à New York.

33. Le Comité a émis 17 recommandations : un rang de priorité élevé a été attribué à 8 d’entre elles (recommandations principales) et un rang moyen, aux 9 autres. Il a repéré des possibilités d’amélioration de VISION dans les domaines de la modernisation de la plateforme (projet SAP HANA), de la sécurité des données et du système, de la gestion des comptes utilisateurs et de l’accès à certaines fonctionnalités. Ses recommandations portaient également sur l’amélioration des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre du siège, à New York. L’UNICEF a déjà mis en œuvre 4 des 17 recommandations, et l’administration s’est engagée à les appliquer toutes d’ici à la fin de 2021.

#### **Recommandations principales (priorité élevée)**

34. Au paragraphe 204, le Comité a recommandé que l’UNICEF fasse réaliser des tests d’intrusion sur les applications essentielles et les réseaux à un niveau approprié,

ce qui permettrait d'apporter les correctifs nécessaires pour toute vulnérabilité en matière de sécurité ainsi recensée. L'administration confirme qu'elle mène actuellement en interne un test de vulnérabilité dans le cadre du programme de sécurité informatique de l'UNICEF et qu'elle prendra une décision d'ici à la fin de l'année 2021 sur la nécessité de procéder à un test d'intrusion sur l'écosystème VISION.

35. Aux paragraphes 210, 215 et 222, le Comité a formulé des recommandations visant à améliorer la manière dont l'UNICEF gère les comptes d'utilisateurs dans VISION. Il lui a notamment recommandé de synchroniser les données de référence sur les ressources humaines et les identifiants des utilisateurs de VISION ; de désactiver et de bloquer tous les anciens identifiants d'utilisateur qui ont été remplacés par des identifiants associés au même compte ; et d'appliquer la politique de changement de mot de passe telle qu'elle est présentée dans la norme de l'UNICEF sur la sécurité informatique.

36. En réponse à la recommandation formulée au paragraphe 210, l'administration souligne que SAP ne permet pas de synchroniser les données de référence sur les ressources humaines et les identifiants des utilisateurs de VISION et qu'il faut donc une solution sur mesure. Elle compte que les premières mises à jour auront été effectuées manuellement d'ici à la fin de 2020 et qu'une solution automatisée durable sera ensuite envisagée et développée.

37. En ce qui concerne les paragraphes 215 et 222, l'administration désactivera et bloquera tous les anciens identifiants d'utilisateur afin de garantir l'unicité des utilisateurs actifs d'ici à la fin de 2020. Elle se penchera également sur la pratique actuelle en matière d'automatisation du changement de mot de passe et remédiera à toute lacune relevée dans le cadre de la maintenance régulière des systèmes d'ici au deuxième trimestre de 2021.

38. Au paragraphe 237, le Comité a recommandé que l'UNICEF revoie le plan de continuité des opérations du siège dans les domaines prioritaires. Le nouveau plan devra notamment tenir compte des risques informatiques recensés dans le cadre de la gestion des risques institutionnels, des changements découlant du projet de modernisation de VISION (SAP HANA) et des exigences liées au système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies.

39. En réponse, l'UNICEF confirme que le plan de continuité des opérations du siège de New York a été mis à jour : des procédures pratiques simplifiées ont été définies, des enseignements ont été tirés de la pandémie mondiale actuelle, et la préparation et la résilience face aux événements perturbateurs ont été améliorées. Prévues pour la fin novembre 2020, la nouvelle version tiendra compte du plan de reprise après sinistre de la Division des technologies de l'information et de la communication, qui détaille les risques informatiques recensés dans le cadre de la gestion des risques institutionnels, ainsi que des changements apportés aux systèmes et aux applications. Elle intégrera également les composantes pertinentes du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies.

40. Au paragraphe 249, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à ce que les structures de gestion des crises se réunissent régulièrement. Cette recommandation est considérée comme appliquée, comme l'ont démontré les mesures prises face à la pandémie de COVID-19. Des réunions ont été organisées régulièrement pour surveiller l'évolution de la situation et assurer la coordination avec l'Organisation des Nations Unies, et des directives et des communications claires ont été fournies au personnel de l'UNICEF, notamment en vue d'un retour dans les locaux en toute sécurité. De plus, au niveau interinstitutionnel, l'UNICEF est membre de l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises de l'Organisation des Nations

Unies, de la Cellule de gestion des crises et du Comité de santé et de sécurité professionnelles, ce qui lui permet de rester en phase et en coordination avec toutes les entités concernées pour ce qui est de l'évaluation continue des risques et des mesures à prendre face à tout événement perturbateur, y compris la pandémie de COVID-19. Enfin, la Division des technologies de l'information et de la communication s'est activement occupée des risques informatiques afin de s'assurer que le personnel disposait du matériel nécessaire et d'un accès sécurisé continu aux systèmes, outils et plateformes de l'UNICEF, permettant ainsi aux équipes de télétravailler efficacement pendant la crise. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée et a demandé au Comité de la classer.

41. Aux paragraphes 253 et 264, le Comité a recommandé que l'UNICEF établisse une distance de sécurité entre le centre informatique principal du siège et le centre informatique secondaire, qu'il veille à ce que ces deux centres soient inspectés régulièrement et qu'il suive de près les prestations des fournisseurs concernés et les mesures que ceux-ci prennent en matière de protection de l'environnement et de sécurité. L'administration évaluera la recommandation portant sur la distance de sécurité entre les centres informatiques et compte avoir pris les mesures nécessaires d'ici au troisième trimestre de 2022. En ce qui concerne les prestations des fournisseurs, elle rappelle que le respect des dispositions contractuelles fait déjà l'objet d'un suivi attentif et d'un rapport annuel ; elle exigera du fournisseur de services d'appoint, d'ici à la fin 2020, qu'il mette à disposition des rapports semestriels sur l'environnement et la sécurité.

#### **Autres recommandations (priorité moyenne)**

42. Au paragraphe 199, le Comité a recommandé que l'UNICEF mette en œuvre en priorité la stratégie d'entreposage des données, notamment parce qu'il s'agit d'une condition essentielle de la mise en place d'une plateforme qui sera viable à long terme. L'UNICEF souscrit à cette recommandation et confirme que, sous réserve de la disponibilité des ressources et compte tenu de l'incertitude qui règne actuellement dans le paysage financier mondial, l'administration veillera à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie qui se prête à de futures améliorations et à une éventuelle modernisation des capacités actuelles de l'entrepôt de données.

43. Au paragraphe 207, le Comité a recommandé que l'UNICEF mette en œuvre les mesures d'atténuation des risques résiduels en matière de sécurité informatique, notamment une évaluation officielle des risques de sécurité informatique, comme prévu dans le plan stratégique. L'administration a le plaisir d'informer le Comité que cette recommandation a été appliquée ; en effet, elle effectue déjà des évaluations des risques de sécurité informatique concernant VISION et InSight, une fois l'an ou lorsque des changements importants sont apportés. L'UNICEF a demandé au Comité de classer cette recommandation.

44. Aux paragraphes 211 et 217, le Comité a recommandé que l'UNICEF renforce les contrôles existants concernant la création et la gestion des fiches de la base de données d'identifiants des utilisateurs de VISION et qu'il étudie des moyens d'améliorer l'interface entre le réseau local et VISION pour synchroniser la validité des accès de leurs utilisateurs respectifs. L'UNICEF considère ces deux recommandations comme appliquées. La validité des accès dépend des dates de validité des contrats : l'accès aux systèmes est déterminé par la validité du contrat de l'utilisateur plutôt que par une date de validité prédéfinie. Dans ces conditions, le risque que l'on puisse accéder à VISION grâce à un compte utilisateur dont la date de validité de contrat a expiré est très faible, en particulier compte tenu de l'ensemble des autres contrôles en vigueur. L'administration étudiera la viabilité technique et le coût d'une éventuelle automatisation permettant de synchroniser les dates de validité

de l'identifiant d'un utilisateur avec celles de son contrat. De même, en ce qui concerne le paragraphe 217, l'administration confirme qu'une interface entre le réseau local et VISION permet déjà de synchroniser la validité des accès de leurs utilisateurs respectifs et que les mesures recommandées sont en cours d'application. L'UNICEF considère, au vu des contrôles déjà en place, que ces recommandations sont appliquées et demande donc au Comité de les classer.

45. Aux paragraphes 225 et 230, le Comité a recommandé que l'UNICEF étudie la possibilité d'offrir une interface électronique directe entre les partenaires de réalisation et le module VISION consacré à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (module eZHACT). Une telle interface permettrait de raccourcir le délai entre l'approbation du paiement par l'UNICEF et sa réception par les partenaires de réalisation. Le Comité a également recommandé que l'UNICEF étudie la possibilité de créer un mécanisme permettant d'éviter la multiplication des demandes de paiement pour un même versement au titre d'une même subvention. L'UNICEF évalue actuellement, en prenant les précautions qui s'imposent, les options envisageables en matière d'élaboration de versions électroniques des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses et espère avoir une proposition au premier trimestre de 2021. De plus, l'administration travaille à une amélioration d'eZHACT qui devrait donner lieu à une demande de paiement unique pour les activités de chaque partenaire de réalisation. Le projet devrait être achevé au milieu de l'année 2021. En collaboration avec les bureaux de pays, le nettoyage des données relatives aux demandes de paiement non vérifiées existantes devrait se faire avant la fin de l'année 2020.

46. Au paragraphe 240, le Comité a recommandé que l'UNICEF revoie le plan de reprise après sinistre de la Division des technologies de l'information et de la communication du siège et y incorpore des détails sur le matériel et les logiciels essentiels ainsi que des listes de contacts actualisées. L'UNICEF confirme qu'il a déjà appliqué cette recommandation dans le contexte des mesures prises face à la pandémie de COVID-19.

47. Au paragraphe 244, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à ce que le plan de continuité des opérations et le plan de reprise après sinistre de la Division des technologies de l'information et de la communication fassent régulièrement l'objet de tests complets. L'UNICEF achèvera de donner suite à cette recommandation d'ici au deuxième trimestre de 2021.

48. Au paragraphe 254, le Comité a recommandé que l'UNICEF maintienne les sauvegardes du siège de New York dans des zones géographiques éloignées du site principal et du site de reprise après sinistre. L'UNICEF prévoit que les supports de sauvegarde seront conservés dans des zones géographiquement éloignées du site principal et du site de reprise après sinistre d'ici à la fin de 2021.

#### **D. Centre mondial de services partagés**

49. En 2019, le Comité des commissaires aux comptes a abordé pour la deuxième fois la question du Centre mondial de services partagés dans son audit annuel, lequel a notamment consisté à examiner le fonctionnement actuel du Centre et en particulier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services, l'analyse des renvois de dossiers et le traitement des demandes par l'outil de gestion des services, le traitement des factures et le recouvrement des avances non recouvrées auprès des membres du personnel. Cinq recommandations ont été émises : un rang de priorité élevé a été attribué à quatre d'entre elles (recommandations principales) et un rang moyen, à la cinquième, comme indiqué aux paragraphes 50 à 53 du présent rapport.

### Recommandations principales (priorité élevée)

50. Au paragraphe 283, le Comité a recommandé que le Centre mondial de services partagés examine avec les bureaux concernés les raisons expliquant l'augmentation continue du nombre de dossiers renvoyés par l'outil de gestion des demandes (Service Gateway), en particulier dans le domaine des états de paie et des ressources humaines. L'administration de l'UNICEF a expliqué au Comité que, bien que le nombre de dossiers renvoyés ait augmenté de manière absolue en 2019, le pourcentage réel était resté constant. Elle continue de travailler directement avec les bureaux qui ont un taux élevé de renvoi et de rejet de dossiers et continuera de procéder à des analyses régulières qui seront communiquées à la direction des bureaux régionaux pour examen et suite à donner. Des résultats sont attendus à la fin de 2020.

51. Au paragraphe 285, le Comité a recommandé que le Centre mondial de services partagés fasse respecter les directives relatives au traitement des demandes et indique aux bureaux qu'ils doivent resoumettre les informations manquantes dans les délais impartis (priorité moyenne). Fin 2019, l'UNICEF a mis en place des directives relatives au traitement des demandes, qui détaillent la procédure à suivre en cas de resoumission de dossier en retard. Cette procédure prévoit une remontée à la hiérarchie et éventuellement un rejet des dossiers qui n'ont pas été resoumis dans les délais impartis. L'application de la procédure et de la recommandation correspondante est prévue pour le quatrième trimestre de 2020.

52. Aux paragraphes 290 et 292, le Comité a réitéré deux recommandations, la première concernant l'amélioration des contrôles de la saisie et des contrôles de données dans VISION pour tous les paramètres importants du traitement des factures (voir [A/74/5/Add.3](#), par. 284), et la seconde tendant à ce que l'UNICEF conçoive et mette en place un mécanisme permettant de faire en sorte que tous ses bureaux présentent les factures en temps voulu (voir [A/74/5/Add.3](#), par. 285). L'administration de l'UNICEF confirme que des contrôles supplémentaires seront mis en place d'ici au premier trimestre 2021 pour tous les paramètres importants du traitement des factures. Il est également prévu que, dans le même délai, les bureaux aient plus de visibilité pour gérer leur performance grâce à un outil de suivi qui devrait les encourager à soumettre les factures dans les temps.

53. Au paragraphe 299, le Comité a recommandé que l'UNICEF élabore un plan d'action pour le règlement des anciennes avances au personnel en attente de recouvrement, qu'il révise les politiques et procédures actuelles relatives au remboursement et au recouvrement des avances ou des trop-perçus et qu'il définisse des critères de gestion standard en la matière et veille à l'application du plan de remboursement. L'administration confirme que le Centre mondial de services partagés devrait mettre en place, en coordination avec la Division des ressources humaines, une procédure standard en matière de recouvrement des avances et des trop-perçus d'ici à la fin de 2020.

## E. Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement

54. Dans cette section de son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a formulé huit recommandations qui tendaient à améliorer encore la passation de marchés, la gestion des stocks, l'utilisation des accords à long terme et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Un rang de priorité élevé a été attribué à trois d'entre elles, et un rang moyen, aux cinq autres.

55. L'administration de l'UNICEF a déjà mis en œuvre deux de ces recommandations et s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires, d'ici au deuxième trimestre de 2021, pour appliquer les autres, à l'exception de la

recommandation principale figurant au paragraphe 170, qui porte sur la rotation et le vieillissement des stocks et a été formulée lors de l'audit de fin d'année mené au siège, à New York. L'administration de l'UNICEF a respectueusement exprimé son désaccord quant au contenu de cette recommandation. Le Comité avait adressé à la Division de l'approvisionnement des recommandations détaillées sur des points précis et l'UNICEF les a déjà acceptées et mises en œuvre ; il a notamment pris des mesures liées à l'analyse de la chaîne d'approvisionnement (y compris la gestion des stocks). Pour cette raison, l'administration estime que la recommandation est trop générale et qu'elle fait double emploi, puisque les préoccupations qu'elle soulève sont traitées dans le cadre d'autres recommandations déjà en cours de mise en œuvre.

### **Recommandations principales (priorité élevée)**

56. Au paragraphe 147, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à ce que des raisons et justifications spécifiques soient consignées pour chaque cas où des commandes sont passées en dehors des accords à long terme existants. L'administration de l'UNICEF confirme que les accords à long terme sont systématiquement utilisés lorsqu'ils sont disponibles et lorsque les conditions s'y prêtent. Cependant, ces accords, tels qu'elle les a souhaités, sont non exclusifs. En effet, dans certaines circonstances, en passant des commandes auprès de fournisseurs en dehors de ces accords, l'UNICEF peut bénéficier d'une meilleure tarification sur le marché. De plus, les accords à long terme peuvent ne pas s'appliquer à tous les achats (par exemple, ils peuvent concerner un ensemble donné de pays). Dans ces cas-là, les commandes doivent être passées dans le cadre d'un appel d'offres en bonne et due forme, qui est entièrement consigné dans VISION. Tous ces cas de figure ont été présentés à l'équipe d'audit lors de la visite de la Division de l'approvisionnement. L'administration a demandé au Comité de classer cette recommandation.

57. Au paragraphe 183, le Comité a recommandé que l'UNICEF applique les recours contractuels de manière cohérente en cas de retard de livraison. En réponse, l'administration rappelle qu'à l'UNICEF, les recours contractuels sont systématiquement envisagés chaque fois qu'un retard de livraison est constaté, et des dommages-intérêts sont appliqués au cas par cas lorsque cette mesure répond à un objectif clair. L'administration analyse l'application de recours sous forme de dommages-intérêts pour de simples retards (plutôt que pour des marchandises non conformes), puisqu'ils sont rarement dans l'intérêt de l'UNICEF et peuvent entraîner des retards prolongés ou l'indisponibilité d'articles de substitution. Elle actualisera les procédures de la Division de l'approvisionnement en matière de recours contractuels alternatifs prévues dans les clauses et conditions générales de l'UNICEF.

### **Autres recommandations (priorité moyenne)**

58. Aux paragraphes 154 et 156, le Comité a recommandé que l'UNICEF analyse les raisons pour lesquelles des achats avaient été effectués avant que les autorisations d'achat ne soient délivrées et qu'il clarifie les dispositions relatives aux autorisations d'achat local pour les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et les médicaments. L'UNICEF a souscrit à ces recommandations. D'ici à la fin de 2020, il aura analysé les trois cas recensés pour lesquels les dates d'émission étaient antérieures à la date de délivrance de l'autorisation d'achat local. Il prendra les mesures correctrices nécessaires dans le cadre de la révision (en cours) du manuel des achats et de la procédure applicable en matière d'approvisionnement, l'objectif étant de clarifier davantage les procédures à suivre pour obtenir des autorisations d'achat local, notamment en ce qui concerne l'achat d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et de médicaments.

59. Au paragraphe 171, le Comité a recommandé que l'UNICEF revoie les contrôles concernant la saisie de la date limite de conservation des articles en stock. L'UNICEF a respectueusement demandé que le Comité classe cette recommandation ; en effet, l'administration confirme qu'elle examine déjà la durée de conservation de tous les articles en stock gérés par lots.

60. Aux paragraphes 181 et 192, le Comité a recommandé que l'UNICEF facilite l'amélioration du suivi et de la compréhension des accords à long terme conclus avec les bureaux de pays pour les commandes directes afin de déterminer les motifs des retards dans la livraison des commandes directes et d'améliorer les délais de livraison. L'administration compte avoir étudié d'ici au deuxième trimestre 2021 les mesures à prendre pour faciliter le suivi des commandes directes par les bureaux de pays et le respect des délais de livraison correspondants. De plus, la Division de l'approvisionnement organisera des formations et/ou des séances de sensibilisation pour mettre l'accent sur l'importance de la mise à jour des données saisies dans VISION pour les commandes directes, entre autres mesures correctrices.

## **F. Gestion des transferts de fonds**

61. Le Comité a formulé deux recommandations supplémentaires auxquelles un rang de priorité élevé a été attribué. Au paragraphe 142, il a recommandé que l'UNICEF renforce l'exécution et le contrôle du projet de transferts de fonds d'urgence au Yémen. Il sera donné suite à cette recommandation d'ici au quatrième trimestre de 2021, compte tenu de l'évolution de la situation et des enseignements tirés de l'expérience.

62. Au paragraphe 132, le Comité a recommandé que l'UNICEF détermine les raisons pour lesquelles le niveau minimum d'activités de certification n'avait pas été atteint et qu'il fasse en sorte que, au minimum, des vérifications ponctuelles soient effectuées en temps voulu s'agissant de tous les partenaires de réalisation de la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe. Dans le même paragraphe, il a réitéré la recommandation qu'il avait formulée dans son rapport pour 2018 (A/74/5/Add.3, par. 79) et selon laquelle l'UNICEF devrait examiner l'état d'avancement des activités de certification dans les bureaux et prendre les mesures nécessaires pour rattraper le retard.

63. En réponse à la première partie de cette recommandation, l'administration de l'UNICEF note que, dans certains pays, la conduite des activités de certification est entravée par des circonstances imprévues et indépendantes de la volonté des bureaux, notamment des catastrophes naturelles, des conflits armés et des restrictions d'accès aux sites. Elle reconnaît que des efforts soutenus sont nécessaires pour fixer des priorités opérationnelles de manière à ce que le niveau minimum d'activités de certification soit atteint pour tous les partenaires. Dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, les objectifs régionaux globaux en matière de visites de contrôle des programmes et de vérifications ponctuelles ont été atteints.

64. En réponse à la recommandation réitérée, l'administration rappelle que la recommandation initialement formulée au paragraphe 79 du document A/74/5/Add.3 était composée de deux parties. La première partie avait été émise lors de l'audit du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes réalisé en 2018, et l'administration avait demandé qu'elle soit classée à la fin de 2019 ; en effet, le taux de réalisation des visites de contrôle des programmes enregistré par le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord s'établissait alors à 198 %, et tous les bureaux avaient atteint la cible fixée dans les indicateurs clés de performance relatifs à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT). Pour ce qui est des

vérifications ponctuelles, le Bureau régional avait enregistré un taux global de réalisation de 93 %, l'écart par rapport à la cible étant dû au fait que les opérations de certains bureaux avaient été entravées par des catastrophes naturelles ou par une escalade des conflits. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, quant à lui, avait atteint un taux de réalisation de 104 % pour les visites de contrôle des programmes et de 94 % pour les vérifications ponctuelles. Au total, 19 bureaux de pays ont désormais satisfait aux exigences minimales en matière de vérifications ponctuelles, et seuls 4 bureaux, actuellement dans des contextes humanitaires, s'efforcent encore d'atteindre les objectifs fixés. En ce qui concerne la deuxième partie, dans laquelle le Comité recommandait que l'UNICEF examine l'état d'avancement des activités de certification dans d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et qu'il prenne les mesures nécessaires pour rattraper le retard, l'administration a respectueusement demandé qu'elle soit retirée, l'UNICEF n'ayant pas eu la possibilité d'y répondre de manière pertinente. En effet, cette deuxième recommandation n'avait été mentionnée ni lors des visites d'audit générales de 2018, ni dans les lettres d'observations correspondantes, ni dans le projet de rapport du Comité – elle n'était apparue que dans le rapport final.

## **G. Gestion des ressources humaines**

65. Le Comité a repéré trois possibilités d'amélioration (priorité moyenne) en ce qui concerne la gestion des ressources humaines à l'UNICEF, qui sont exposées aux paragraphes 66 à 68 ci-dessous.

### **Autres recommandations (priorité moyenne)**

66. Au paragraphe 305, le Comité a recommandé que l'UNICEF améliore l'équilibre des genres dans les régions de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, de l'Asie du Sud et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Sous l'égide de la Division des ressources humaines et en partenariat avec les bureaux concernés, l'administration s'efforce de parvenir à une représentation plus équilibrée des genres. Bien que des progrès aient été réalisés, elle continuera de suivre les indicateurs clés de performance afin d'aider les bureaux à atteindre les objectifs prévus d'ici au premier trimestre de 2021.

67. Au paragraphe 309, le Comité a recommandé que l'UNICEF améliore l'utilisation des groupes de talents présélectionnés, qui constituent la méthode de recrutement privilégiée. L'administration s'engage à suivre de près les résultats des changements qu'elle apporte à la nouvelle politique de sélection du personnel, changements qui devraient se traduire par une utilisation plus proactive des groupes de talents d'ici au deuxième trimestre de 2021.

68. Au paragraphe 316, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille au respect des procédures établies en matière de sélection des consultants, notamment en ce qui concerne les autorisations à obtenir lorsque d'anciens fonctionnaires sont réengagés comme consultants, et s'assure que les résultats de l'évaluation de la performance réalisée à la fin de chaque contrat sont dûment consignés. L'administration a constaté que la plupart des dossiers auxquels il était fait référence comportaient les documents requis, mais que ceux-ci n'avaient pas été versés dans VISION. Elle confirme que la Division des ressources humaines s'engage, en partenariat avec les bureaux responsables du recrutement des consultants, à renforcer davantage les procédures applicables en proposant des webinaires de formation dont l'objectif est d'aider le personnel à mieux comprendre ces questions et d'améliorer le respect des règles relatives au recrutement des consultants.

#### **IV. Stratégie de lutte contre la fraude et atténuation des risques de fraude**

69. En 2020, l'UNICEF a poursuivi ses efforts pour que les principes d'intégrité et de responsabilité soient appliqués de façon plus cohérente à l'échelle de l'organisation. Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la fraude du Fonds, les représentants adjoints chargés des opérations dans les bureaux de pays et les directeurs des opérations au niveau régional ont continué de jouer leur rôle de référents en matière de fraude et de risque. Le taux de participation du personnel au programme obligatoire de sensibilisation aux risques de fraude, lancé en ligne en 2019, a atteint 95 % en juillet 2020. L'UNICEF a également collaboré avec six autres entités des Nations Unies pour élaborer et mettre en place un programme en ligne de sensibilisation à la fraude spécifiquement conçu pour les partenaires de réalisation. Les initiatives de lutte contre la fraude restent une priorité pour l'UNICEF, qui continuera d'améliorer les activités de prévention et de détection et les mesures à prendre en cas de fraude. Une meilleure gestion des risques dans l'ensemble de l'UNICEF devrait permettre non seulement de prévenir la fraude mais aussi de recouvrer les pertes financières dues à des fraudes.

70. En 2020, la plupart des bureaux de l'UNICEF ont rapidement procédé à l'évaluation des risques de fraude dans le cadre de leurs exercices annuels d'évaluation des risques. Un exercice similaire a été entrepris au siège à partir des contributions de tous les bureaux participants. Cet exercice annuel se poursuivra selon une méthodologie améliorée, et l'objectif est que tous les bureaux de l'UNICEF y participent.

71. Au cours de l'exercice 2019, le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF a enregistré une perte de 0,6 million de dollars imputable à 15 cas de fraude, dont seulement 4 % (environ 0,024 million de dollars) ont été recouverts. De plus, les résultats de l'enquête menée par une organisation indépendante engagée par l'UNICEF concernant les transferts en espèces relatifs à des projets particuliers ont mis en avant des pertes de 0,07 million de dollars, dont 93 % ont été récupérés. Le montant cumulé des pertes constatées pour 2019 est légèrement inférieur à celui de 2018 (0,5 million de dollars) et représente un progrès important par rapport à 2017 (1,58 million de dollars).

72. L'administration de l'UNICEF s'efforce de recouvrer intégralement toutes les pertes imputables à la fraude. Lorsque la fraude est le fait du personnel de l'UNICEF, la procédure est relativement simple, puisque les pertes peuvent être recouvrées sur les droits à prestation des membres du personnel concernés : en 2019, le montant total des pertes attestées dans cette catégorie s'élevait à 26 800 dollars et a été entièrement recouvert. Mais lorsque la fraude est le fait de partenaires de réalisation, il est beaucoup plus difficile de recouvrer les pertes. L'UNICEF fait néanmoins tout son possible pour y parvenir et pour prévenir de futures pertes, principalement en « signalant » le partenaire concerné dans les fichiers fournisseurs de l'UNICEF et sur le portail des partenaires de l'ONU, de manière à ce que les autres entités des Nations Unies soient informées des risques.

#### **V. État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019**

73. Dans son rapport d'audit sur l'UNICEF pour 2019 (A/75/5/Add.3), le Comité des commissaires aux comptes a formulé 55 recommandations ; il en avait formulé 48 pour 2018. Un rang de priorité élevé a été attribué à 23 de ces 55 recommandations

et un rang moyen, aux 32 autres. L'administration a accepté 52 des recommandations (95 %) et a exprimé son désaccord avec les 3 autres. Deux des recommandations rejetées concernaient la gestion financière ; dans la première, le Comité avait recommandé que l'UNICEF classe les éléments à long terme du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des placements à long terme (on trouvera des précisions sur cette recommandation et sur la réponse de l'administration au paragraphe 14 du présent document). Dans la deuxième, il avait recommandé que l'UNICEF fournisse des informations supplémentaires sur les stocks correspondant à des subventions ayant expiré (on trouvera des précisions sur cette recommandation et sur la réponse de l'administration au paragraphe 15 du présent document).

74. La troisième recommandation avec laquelle l'UNICEF a exprimé son désaccord concernait la gestion des stocks (on trouvera des précisions sur cette recommandation et sur la réponse de l'administration au paragraphe 55 du présent document).

75. Pour chacune des recommandations acceptées, les unités administratives et les cadres dirigeants de l'UNICEF se sont mis d'accord sur les responsabilités et le calendrier de mise en œuvre des mesures correctrices. En octobre 2020, soit trois mois après la publication officielle du rapport du Comité, l'UNICEF note que l'administration avait déjà commencé à prendre des mesures concernant les 52 recommandations et que, parmi celles-ci, 9 recommandations (16 %) étaient considérées comme appliquées par l'administration et prêtes à être soumises au Comité pour évaluation.

Tableau 1  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2019, par date cible d'achèvement**

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
2022, 1 <sup>er</sup> trimestre	1				1
2021, 4 <sup>e</sup> trimestre	2				2
2021, 3 <sup>e</sup> trimestre	1				1
2021, 2 <sup>e</sup> trimestre	9				9
2021, 1 <sup>er</sup> trimestre	13				13
2020, 4 <sup>e</sup> trimestre	17				17
Recommandations à évaluer	9			9	
Recommandations non acceptées	3	3			
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>43</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>6 %</b>	<b>0 %</b>	<b>16 %</b>	<b>78 %</b>

Tableau 2  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2019, par degré de priorité**

<i>Priorité</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
Élevée	23	2	3	18
Moyenne	32	1	6	25
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>43</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>6 %</b>	<b>16 %</b>	<b>78 %</b>

#### **IV. État d'application des recommandations pour l'année terminée le 31 décembre 2018 et les années antérieures**

##### **A. État d'application des recommandations figurant dans le rapport établi pour l'année terminée le 31 décembre 2018**

76. Dans son rapport d'audit pour 2018 (A/74/5/Add.3), le Comité a formulé 48 recommandations : un rang de priorité élevé a été attribué à 12 d'entre elles et un rang moyen, aux 36 autres. L'administration a accepté 47 des recommandations (97 %) et a fait part de son désaccord avec la recommandation figurant au paragraphe 15, dans laquelle il était demandé à l'UNICEF de faire figurer le montant visé et le montant effectif des produits dans les états financiers annuels.

77. Pour ce qui est de faire figurer le montant visé et le montant effectif des produits dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs, l'UNICEF a exprimé une divergence de vues avec le Comité. Les informations communiquées dans les états financiers annuels sont pleinement conformes aux normes IPSAS et à la position harmonisée du système des Nations Unies. Selon les directives du Groupe de travail des normes comptables en matière d'harmonisation, les recommandations formulées par le Comité en matière de présentation d'informations ne s'appliquent qu'aux organisations financées par des quotes-parts (autorisation d'engagement de dépenses accordée par l'Assemblée générale) et non aux fonds et programmes financés par des contributions volontaires, dont l'UNICEF fait partie. L'administration rappelle que les prévisions financières et les documents de planification budgétaire fournis au Conseil d'administration de l'UNICEF contiennent déjà les comparaisons demandées et que, en réponse à la recommandation, l'UNICEF a étoffé les informations fournies dans la note 5 et dans l'aperçu des états financiers concernant les écarts entre le budget initial et le budget définitif, par rubrique budgétaire, dans le cadre des informations communiquées dans l'état V des états financiers annuels.

78. En octobre 2020, sur les 47 recommandations acceptées, 18 (38 %) étaient considérées par le Comité comme étant appliquées, 23 (49 %) avaient été appliquées et étaient en attente d'évaluation et de classement par le Comité, 4 (9 %) étaient devenues caduques et 2 (4 %) étaient en cours d'application, les dates butoirs ayant été fixées pour la fin de 2020 et le premier trimestre de 2021. On trouvera davantage d'informations à ce sujet dans les tableaux 3 et 4.

Tableau 3  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2018, par date cible d'achèvement**

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
2021, 1 <sup>er</sup> trimestre	1				1
2020, 4 <sup>e</sup> trimestre	1				1
Recommandations à évaluer	23			23	
Recommandations appliquées	18			18	
Recommandations devenues caduques	4		4		
Recommandations non acceptées	1	1			
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>2</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>8 %</b>	<b>85 %</b>	<b>4 %</b>

Tableau 4  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2018, par degré de priorité**

<i>Priorité</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
Élevée	12		1	11	
Moyenne	36	1	3	30	2
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>2</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>8 %</b>	<b>85 %</b>	<b>4 %</b>

## B. État d'application des recommandations de longue date figurant dans les rapports de 2017 et 2016

79. Dans son rapport d'audit pour 2017 (A/73/5/Add.3), le Comité a formulé 36 recommandations : un rang de priorité élevé a été attribué à 7 d'entre elles et un rang moyen, aux 29 autres.

80. En octobre 2020, sur les 36 recommandations acceptées pour 2017, 28 (77 %) étaient considérées par le Comité comme étant appliquées, 3 (8 %) avaient été appliquées et étaient en attente d'évaluation et de classement par le Comité et 4 (11 %) étaient toujours en cours d'application, les dates butoirs ayant été fixées pour la fin de 2020, comme indiqué dans le tableau 5.

Tableau 5  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2017, par date cible d'achèvement**

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
2020, 4 <sup>e</sup> trimestre	4				4
Recommandations à évaluer	3			3	
Recommandations appliquées	27			27	
Recommandations devenues caduques	1		1		
Recommandations non acceptées	1			1	
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>4</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>3 %</b>	<b>86 %</b>	<b>11 %</b>

81. Dans son rapport d'audit pour 2016 (A/72/5/Add.3), le Comité a formulé 36 recommandations : un rang de priorité élevé a été attribué à 8 d'entre elles et un rang moyen, aux 28 autres.

82. En octobre 2020, 31 recommandations (86 %) étaient considérées par le Comité comme étant appliquées, 1 recommandation (3 %) avait été appliquée et était en attente d'évaluation et de classement par le Comité et 4 recommandations (11 %) étaient toujours en cours d'application, les dates butoirs ayant été fixées pour la fin de 2020 et les deuxième et quatrième trimestres de 2021, comme indiqué dans le tableau 6.

Tableau 6  
**État d'application des recommandations pour l'exercice 2016, par date cible d'achèvement**

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
2021, 4 <sup>e</sup> trimestre	1				1
2021, 2 <sup>e</sup> trimestre	2				2
2020, 4 <sup>e</sup> trimestre	1				1
Recommandations à évaluer	1			1	
Recommandations appliquées	30			30	
Recommandations non acceptées	1			1	
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>4</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>89 %</b>	<b>11 %</b>

### **C. État d'application des recommandations de longue date figurant dans les rapports de 2015 et 2013**

83. Le Comité a formulé 39 recommandations pour les années 2015 et 2013. Trois d'entre elles, qui portent sur la gestion du budget et la communication de l'information, sont considérées comme des recommandations de longue date et continuent d'être présentées au Comité pour que ce dernier évalue les mesures prises à cet égard. En ce qui concerne les hypothèses budgétaires (par. 69), les directives relatives à l'élaboration de plans de travail pluriannuels évolutifs à l'intention des bureaux de pays ont été améliorées et contiennent désormais des informations sur l'élaboration de ces hypothèses. De plus, un module de formation sur la gestion axée sur les résultats a été mis au point et déployé avec succès. En ce qui concerne la consolidation du budget au niveau de l'organisation (par. 14), l'UNICEF s'est doté d'un cadre précis, conforme à la Norme IPSAS 24, qui définit l'annualisation des montants provenant des diverses sources budgétaires. Ce cadre constitue la base sur laquelle l'état V des états financiers de l'UNICEF a été établi et vérifié. En ce qui concerne l'instauration d'un système de surveillance financière (par. 105), une fonctionnalité de surveillance financière exhaustive a été activée dans VISION et permet de comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives par niveau de planification approprié. De plus, une version révisée des orientations de l'UNICEF relatives à l'élaboration de notes de stratégie de programme, qui comprend une méthode d'estimation des ressources, a été publiée en décembre 2017 et est entrée en vigueur en 2018.

84. Le Comité a pris acte de ces mesures et souhaite les passer en revue lors de l'audit de 2020. On trouvera à l'annexe II un tableau récapitulatif de ces recommandations et des mesures prises pour y donner suite.

## **VII. Conclusion**

85. L'administration est satisfaite de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de 2019, qui tient à plusieurs facteurs : l'ardeur à la tâche et l'esprit d'initiative dont fait preuve le personnel de l'UNICEF dans le monde entier pour promouvoir une culture de l'intégrité et de la responsabilité dans toute l'organisation, et le recours à des solutions novatrices destinées à accélérer les progrès en matière d'efficacité, d'efficience et de transparence au service de la cause des enfants.

## Annexe I

### Récapitulatif des recommandations formulées en 2019, par degré de priorité et par domaine de risque

<i>Domaine de risque</i>	<i>Principales (priorité élevée)</i>	<i>Autres (priorité moyenne)</i>	<i>Total</i>
Gestion financière	2	12	14
Systèmes VISION et InSight	8	9	17
Gestion des programmes	4	2	6
Centre mondial de services partagés	4	1	5
Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement	3	5	8
Gestion des transferts de fonds	2		2
Gestion des ressources humaines		3	3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>55</b>

## Annexe II

## Récapitulatif des recommandations de longue date

Recommandation du Comité des commissaires aux comptes

Recommandation appliquée ou dont le classement est demandé

[A/69/5/Add.3](#) (2014, exercice 2013), par. 69. Le Comité a recommandé que l'UNICEF exige de ses bureaux de pays qu'ils fournissent des hypothèses budgétaires pleinement justifiées dans le cadre de l'élaboration des estimations des ressources nécessaires à la conduite des activités décrites dans les plans de travail pluriannuels évolutifs.

Les directives relatives à l'élaboration des plans de travail pluriannuels évolutifs à l'intention des bureaux de pays ont été améliorées et contiennent désormais des informations sur l'élaboration des hypothèses budgétaires. Un module de formation sur la gestion axée sur les résultats a été mis au point et déployé avec succès. De plus, une version révisée des orientations de l'UNICEF relatives à l'élaboration de notes de stratégie de programme, qui comprend une méthode d'estimation des ressources, a été publiée en décembre 2017 et est entrée en vigueur en 2018.

[A/71/5/Add.3](#) (2015, exercice 2014), par. 14. Le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) envisage de consolider un budget annuel intégré au niveau de l'organisation qui regroupe les données de tous les budgets approuvés par le Conseil d'administration, et b) prévoit des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation, au niveau de l'unité administrative concernée.

L'UNICEF s'est doté d'un cadre précis, conforme à la Norme IPSAS 24, qui définit l'annualisation des montants provenant des diverses sources budgétaires. Ce cadre constitue la base sur laquelle l'état V des états financiers de l'UNICEF a été établi et vérifié. Les dépenses sont enregistrées au niveau des activités dans VISION et regroupées par réalisation et par unité administrative, puis agrégées au niveau de l'organisation et présentées en regard du budget correspondant dans l'état V.

[A/71/5/Add.3](#) (2015, exercice 2014), par. 105. Le Comité a recommandé que l'UNICEF envisage : a) d'instaurer un système de surveillance financière pour comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives par niveau de planification approprié (par réalisation, par produit ou par activité) ; b) d'examiner les documents d'orientation et autres sources de référence afin de les améliorer et de mieux les utiliser ; c) d'aligner les indicateurs de l'exécution des produits avec les domaines d'intervention et les activités afin d'atteindre les objectifs visés dans le domaine de l'éducation.

Une fonctionnalité de surveillance financière exhaustive a été activée dans VISION et permet de comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives par niveau de planification approprié. Concernant l'alinéa b), l'UNICEF continue d'organiser des programmes de formation à la gestion et à la budgétisation axées sur les résultats et de publier des orientations connexes, et pour ce qui est de l'alinéa c), la recommandation a été appliquée à l'occasion de l'amélioration du module d'évaluation des résultats.