



## Conseil économique et social

Distr. générale  
1<sup>er</sup> avril 2021  
Français  
Original : anglais

**Pour information**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2021**

1<sup>er</sup>-4 juin 2021

Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport de l'UNICEF sur les recommandations du Corps commun d'inspection

#### *Résumé*

Établi en application de la décision 2001/4 du Conseil d'administration, le présent rapport récapitule les mesures prises par l'UNICEF pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2020. Parmi les huit rapports rendus publics au cours de cette période, sept contenaient des recommandations intéressant directement l'UNICEF. Parmi les 55 recommandations présentées dans ces rapports, 44 étaient adressées à l'UNICEF : 30 à la direction de l'UNICEF et 14 au Conseil d'administration de l'organe délibérant de l'organisation. Le présent rapport rend compte des mesures prises par la direction de l'UNICEF pour donner suite auxdites recommandations et fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations figurant dans les rapports du CCI publiés avant 2020. L'organisation apprécie vivement les réflexions du CCI ainsi que les observations et les recommandations correspondantes formulées dans les rapports.

Le Conseil d'administration est invité à prendre connaissance du présent rapport, et notamment des mesures prises par la direction pour donner suite aux 14 recommandations du CCI à l'attention de celui-ci.

---

\* E/ICEF/2021/9.

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



## I. Présentation

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) publie des rapports et des notes annuels à l'intention des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ont accepté le statut du CCI. Chaque rapport ou note contient une série de recommandations qui doivent être examinées, soit par les chefs de secrétariat, soit par les organes délibérants/directeurs de ces organismes. Le présent rapport de l'UNICEF à son Conseil d'administration fournit une brève présentation générale de la suite donnée par l'UNICEF aux rapports pertinents publiés par le CCI entre janvier et décembre 2020<sup>1</sup> et des commentaires sur les recommandations du CCI qui ont été adressés à l'UNICEF (voir annexe I). Les rapports et les notes susmentionnés, ainsi que toutes autres annexes et observations, par exemple celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), peuvent être consultés dans leur intégralité sur le site Internet du CCI (<https://www.unju.org/fr>) ou au moyen des titres en hyperlien de chaque rapport présenté dans la section II du présent document.

2. Depuis la présentation du rapport 2019 (E/ICEF/2020/9) au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2020, l'UNICEF a participé à plusieurs examens en collaboration avec le CCI. La direction de l'UNICEF a continué de donner la priorité à la mise en œuvre et au suivi des recommandations et de rendre compte régulièrement de l'état d'avancement de leur mise en œuvre. En vertu de l'indicateur E1.a.3 de son Plan stratégique 2018-2021, l'UNICEF est en outre tenu de suivre la mise en œuvre des recommandations du CCI et d'en rendre compte. En tant qu'organisation membre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), l'UNICEF participe par ailleurs à la préparation des réponses communes des organismes des Nations Unies aux rapports du CCI.

3. En 2020, le CCI a publié huit rapports : un compte rendu concernant un seul organisme (*Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes*), et sept examens systémiques. Les rapports relatifs à l'ensemble du système contenaient au total 55 recommandations, dont 44 (80 %) intéressant l'UNICEF. Sur ces 44 recommandations, 14 étaient adressés au Conseil d'administration de l'UNICEF et 30 aux chefs de secrétariat. Le statut d'acceptation et de mise en œuvre des 44 recommandations en janvier 2021 est détaillé en annexe I et présenté brièvement ci-dessous :

- a) L'UNICEF a accepté 34 recommandations, dont 14 ont été appliquées et 20 sont en cours d'application ;
- b) Une recommandation est toujours à l'étude en vue de son acceptation ;
- c) Cinq recommandations n'ont pas été acceptées ;
- d) Quatre recommandations intéressent l'UNICEF, mais leur mise en œuvre ne dépend pas de son autorité exclusive.

4. L'annexe II présente de manière détaillée l'état d'avancement des recommandations du CCI antérieures à 2020 et dont la procédure était toujours en cours en janvier 2021. En résumé :

---

<sup>1</sup> Au cours de cette période, le Corps commun d'inspection (CCI) a publié huit rapports, dont sept intéressant l'UNICEF. Au cours de la session annuelle 2021 du Conseil d'administration, l'UNICEF commentera les rapports publiés après le 31 décembre 2019 au titre du programme de travail du CCI pour 2019.

a) Cela porte le nombre total de recommandations à 49, dont 27 ont été acceptées et sont en cours d'application, 21 ont été mises en œuvre et une est toujours en cours d'examen ;

b) Sur les 27 recommandations acceptées et en cours d'application, 6 ont été formulées entre 2014 et 2017, 8 en 2018 et 13 en 2019.

## **II. Points essentiels des rapports publiés par le Corps commun d'inspection en 2020**

5. Les sept rapports contenant des recommandations intéressant l'UNICEF sont résumés ci-dessous. On trouvera à l'annexe I des observations supplémentaires sur les recommandations formulées dans ces rapports.

### **A. Examen des échanges de personnel et des autres formes de mobilité interorganisations dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2019/8<sup>2</sup>)**

6. Ce rapport fournit des indications importantes sur la mobilité interorganisations et souligne qu'une approche plus intégrée et plus uniforme doit être adoptée à l'échelle du système. Les conclusions mettent en avant la nécessité de mieux intégrer la mobilité interorganisations dans les stratégies d'acquisition de compétences et de mobilité, mais aussi de lever les obstacles internes ainsi que les chevauchements en matière de recrutement de personnel. Le rapport propose une liste de recommandations susceptibles d'être examinées par l'UNICEF et utilisées pour mettre au point une stratégie et des plans d'action concrets.

7. Le rapport avance que l'UNICEF devrait s'inspirer des enseignements tirés des initiatives passées et réexaminer les politiques de mobilité interne afin qu'elles concourent aux efforts de mobilité du personnel à l'échelle du système. Il salue les initiatives de carrières parallèles et d'emploi des conjoints engagées par l'organisation afin de faciliter la mobilité interorganisations. L'UNICEF s'engage à s'appuyer sur les conclusions et les recommandations de ce rapport du CCI pour améliorer sa stratégie de mobilité et d'acquisition de compétences de manière à ouvrir des perspectives à son personnel, grâce à une uniformisation des procédures de recrutement ainsi que des pratiques et des normes en la matière entre toutes les entités des Nations Unies (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/85/Add.1](#)).

### **B. Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés (JIU/REP/2019/9)**

8. Ce rapport réexamine le sujet de l'externalisation. Il dresse un bilan complet de la situation actuelle en matière de recours à l'externalisation au sein du système des Nations Unies. Il couvre tous les aspects du processus d'externalisation, de la décision d'externaliser aux dispositifs de contrôle, en passant par la gestion des contrats et l'établissement de rapports.

9. L'application des recommandations formulées dans le rapport nécessite des mesures de mise en œuvre dans les différentes entités ainsi qu'au niveau interorganisations. L'UNICEF accueille favorablement ces recommandations, dont

<sup>2</sup> Les numéros d'identification des rapports du CCI correspondent au programme de travail du CCI et non à l'année de publication.

elle applique déjà la plupart. En ce qui concerne la première recommandation, centrale à bien des égards (élaborer une définition commune de l'externalisation), l'UNICEF collabore actuellement avec un sous-groupe d'organismes des Nations Unies afin de produire une définition qui pourra être soumise à l'approbation du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/551/Add.1](#)).

### **C. Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête (JIU/REP/2020/1)**

10. Ce rapport passe en revue les progrès réalisés par les entités du système des Nations Unies, y compris l'UNICEF, concernant le renforcement de la fonction d'enquête conformément aux recommandations déjà émises par le CCI en 2000 et 2011. Il constate que la situation s'est considérablement améliorée dans l'ensemble du système et reconnaît l'importance que continue à revêtir la fonction d'enquête, qui fait partie intégrante des dispositifs d'application du principe de redevabilité dans un environnement en constante évolution.

11. Les recommandations formulées dans le rapport, principalement adressées aux organes délibérants, donnent à l'UNICEF l'occasion de réfléchir au renforcement de l'indépendance de la fonction d'enquête et des moyens dont elle dispose, ainsi qu'à l'amélioration de la cohérence et de la coopération à l'échelle du système dans le domaine des enquêtes (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/719/Add.1](#)).

### **D. Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence (JIU/REP/2020/2)**

12. Ce rapport s'intéresse aux atouts et aux difficultés que présente actuellement l'appui à la formation et au renforcement des capacités du personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il formule plusieurs recommandations importantes, parmi lesquelles la création d'un cadre commun de formation à l'échelle du système, l'amélioration de la collaboration interinstitutions afin de développer la formation sur des priorités communes telles que les objectifs de développement durable, l'amélioration du suivi des résultats de formation, la modernisation de l'École des cadres du système des Nations Unies et la consolidation de son rôle en tant qu'institution de formation et de gestion du savoir à l'échelle du système des Nations Unies, ou encore une utilisation coordonnée, plus rigoureuse, systématique et pragmatique des plateformes de formation en ligne, y compris des plateformes communes. Bon nombre de ces recommandations sont déjà intégrées à l'approche adoptée par l'UNICEF en matière de formation du personnel, et le rapport s'appuie particulièrement sur l'expérience de l'organisation avec la plateforme Agora. Il serait toutefois possible de renforcer la collaboration interinstitutions et de mettre en commun de façon plus systématique les expériences, les contenus et les plateformes, et l'UNICEF y contribuera dans le cadre des suites données à ce rapport (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/713/Add.1](#)).

### **E. Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives (JIU/REP/2020/3)**

13. L'UNICEF accueille favorablement ce rapport et souscrit à ses objectifs généraux d'efficacité et de réduction des émissions de carbone au moyen de la mise en place de locaux communs. L'UNICEF s'est positionné en tant qu'agence chef de file des Nations Unies, dotée des outils et des procédures nécessaires pour donner suite aux recommandations de ce rapport. L'organisation a dépassé l'objectif de 50 %

de locaux communs d'ici à 2021 fixé par le Secrétaire général et est considérée comme neutre en carbone par la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

14. Non seulement les mesures prises par l'UNICEF en matière de partage de locaux soulignent l'importance d'une telle démarche et renvoient ses objectifs à la hausse, mais elles renforcent également la bonne image et la durabilité environnementale promues par les Nations Unies. L'UNICEF préside en outre l'Équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur les locaux et services communs ; à ce titre, il prend pleinement part aux activités de ce groupe interinstitutions et a fourni des conseils techniques et encouragé l'intégration des recommandations du CCI dans le plan de travail de l'Équipe spéciale pour 2021. Certaines questions soulevées dans les recommandations seront ainsi examinées par l'Équipe spéciale, notamment la plateforme envisagée pour les locaux communs, le financement des immobilisations, la possibilité de créer un mécanisme unifié de gestion des biens immobiliers, la révision de la cible de 50 % de locaux communs et l'appui aux équipes de pays. L'Équipe spéciale fournira des conseils techniques afin de faciliter la mise en œuvre de ces recommandations. L'UNICEF a déjà commencé à appliquer certaines des recommandations, s'agissant notamment du financement des immobilisations et de la durabilité environnementale, en créant un fonds de roulement des immobilisations et un fonds pour l'écologie et l'accessibilité.

15. Le rapport reconnaît la nécessité d'une gestion cohérente et efficace des locaux communs. L'UNICEF s'engage en ce sens et s'appuiera sur les conclusions et recommandations du rapport pour exploiter encore davantage la valeur ajoutée des initiatives de partage de locaux (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/730/Add.1](#)).

## **F. Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2020/5)**

16. Des progrès sensibles ont été réalisés dans l'adoption de politiques et la mise en place de structures institutionnelles internes d'appui au mécanisme de gestion des risques depuis le dernier rapport du CCI sur ce sujet. Cependant, de nombreuses entités sont encore en train de développer ou d'affiner leurs politiques et d'établir les pratiques voulues pour appuyer leur approche de la gestion du risque institutionnel.

17. Ce rapport propose 10 conditions mises à jour, qu'il utilise pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel. Il contient quatre recommandations officielles liées à ces conditions. L'UNICEF accueille favorablement les conditions et les recommandations visant à renforcer l'efficacité et l'intégration de la gestion du risque institutionnel pour davantage d'anticipation, la prise de décisions plus éclairées et une meilleure gouvernance. Cette évaluation témoigne des investissements considérables consentis par l'UNICEF dans l'intégration de la gestion du risque institutionnel et livre des suggestions intéressantes en vue de renforcements supplémentaires à cet égard (les commentaires du CCS sont disponibles dans le document [A/75/718/Add.1](#)).

## **G. Le multilinguisme dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2020/6)**

18. Ce rapport examine les politiques et les pratiques relatives au multilinguisme dans l'ensemble des entités du système des Nations Unies et s'intéresse aux progrès (stratégies de mise en œuvre et technologies linguistiques, notamment) réalisés en faveur des objectifs linguistiques. Il indique que l'UNICEF, bien que n'ayant pas de politique formelle de promotion du multilinguisme, propose des programmes

d'apprentissage des langues et encourage la certification des connaissances linguistiques, et précise que des cours, notamment en immersion, sont dispensés aux directeurs régionaux et directrices régionales, ainsi qu'aux cadres supérieurs, afin de les aider à maîtriser d'autres langues. Le rapport reconnaît également que la Division de la communication de l'UNICEF dispose de traducteurs en interne ainsi que d'une équipe de linguistes qui supervise les services de traduction externes pour la traduction en anglais, en arabe, en espagnol et en français de publications phares, de documents stratégiques, de communiqués de presse et d'autres documents de grande importance. Il signale que l'UNICEF compte parmi les 10 seules organisations du système des Nations Unies à disposer en interne des capacités requises pour traduire le contenu de ses pages Web et de ses comptes de réseaux sociaux.

19. Ce rapport constitue une analyse utile et bienvenue de l'ensemble du système des Nations Unies. Il souligne l'importance capitale du multilinguisme dans l'exécution des programmes de l'UNICEF et dans ses stratégies de communication et de plaidoyer (les commentaires du CCS ne sont pas encore disponibles).

## Annexe I

### Récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations adressées à l'UNICEF par le Corps commun d'inspection entre janvier et décembre 2020

#### Recommandations pertinentes

#### Observations

#### Examen des échanges de personnel et des autres formes de mobilité interorganisations dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2019/8<sup>3</sup>)

1. Aucune recommandation adressée au Conseil d'administration ou à un organe délibérant
2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

#### Recommandation 2

Les chefs de secrétariat devraient, d'ici à la fin de 2021, passer en revue tous les textes administratifs, afin de préciser la manière dont chacun d'entre eux traite la question de la mobilité interorganisations.

#### Acceptée et en cours d'application

L'UNICEF révisé actuellement ses documents d'orientation internes afin de clarifier ces points.

#### Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des entités parties à l'Accord de 2012 devraient s'abstenir de recourir à la pratique consistant, lorsqu'une mutation est proposée, à demander plutôt aux fonctionnaires entrants de démissionner, car cela sape l'intégrité du régime de mobilité interorganisations alors que ce type de mutation n'a qu'une très faible incidence sur la gestion des engagements à long terme au titre des avantages du personnel, et décider d'ici à la fin de 2021 de prendre en charge les prestations et les droits sur la base des dispositions de l'Accord.

#### Acceptée et en cours d'application

L'UNICEF révisé actuellement ses documents d'orientation internes afin de clarifier ces points.

#### Recommandation 4

Les chefs de secrétariat devraient, d'ici à la fin de 2021, réviser l'Accord de 2012 pour préciser les procédures applicables en cas d'allégations de faute professionnelle visant des fonctionnaires qui ont changé d'entité en application des dispositions de l'Accord.

#### Acceptée et appliquée

L'UNICEF a intégré dans la révision 2020 de ses procédures disciplinaires des dispositions spécifiques concernant la divulgation d'informations relatives à des allégations de faute professionnelle. Des mesures ont été prises afin de mettre en œuvre cette recommandation dans les domaines relevant de la compétence de l'UNICEF. Au niveau interinstitutions, l'UNICEF se prononcera en faveur des révisions de l'Accord de 2012 allant dans ce sens.

#### Recommandation 6

Le Secrétaire général, agissant en coordination avec les autres chefs de secrétariat au sein du Comité de haut niveau sur la gestion dans la mesure qu'il jugera

#### Acceptée et en cours d'application

L'UNICEF applique déjà une politique de mobilité annuelle et de rotation du personnel, qu'il révisé actuellement afin d'y introduire une approche plus

<sup>3</sup> Les numéros d'identification des rapports du CCI ne correspondent pas à l'année de publication.

*Recommandations pertinentes*

appropriée, devrait, d'ici à la fin du mois de juin 2022, définir l'intérêt de la mobilité interorganisations pour les entités en précisant ce que cette pratique devrait leur apporter ainsi que la manière dont elle contribue aux objectifs de gestion des ressources humaines et à l'exécution des programmes. Dans ce contexte, il serait bon de prendre en compte les expériences concluantes, notamment du point de vue de l'incidence sur l'évolution de carrière.

**Recommandation 7**

Le Secrétaire général, œuvrant de concert avec les autres chefs de secrétariat, devrait évaluer l'incidence du modèle de leadership du système des Nations Unies sur la mise en place d'une culture de gestion commune favorisant le principe d'Unité d'action des Nations Unies et en rendre compte au Conseil économique et social à sa session de 2022 dans le cadre du rapport sur les travaux du CCS. Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat devraient également envisager la possibilité d'utiliser ce modèle pour renforcer une culture de gestion commune dans les entités des Nations Unies, grâce à la mobilité interorganisations d'une réserve commune de dirigeants, telle qu'envisagée en 2004 avec la création d'un corps de hauts fonctionnaires.

**Recommandation 8**

Les chefs de secrétariat devraient permettre à l'ensemble des fonctionnaires des Nations Unies de se porter candidat(e)s aux postes vacants aux mêmes conditions que celles établies pour leur propre personnel, tout en tenant compte des situations où des réductions d'effectifs sont en cours, où des postes permanents ou temporaires ont été supprimés, et où les affectations sont gérées par rotation.

**Recommandation 9**

Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat qui sont membres du CCS devraient, d'ici

*Observations*

proactive de la mobilité. Cette nouvelle approche intégrera les possibilités de mobilité interorganisations dans le cadre du perfectionnement et de la rotation du personnel. L'UNICEF fait partie d'un réseau de mobilité interorganisations qui étudie la possibilité d'utiliser des plateformes pour faciliter le partage de fichiers, de profils, de compétences, mais également d'offres d'emploi.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF copréside le groupe de travail du Comité de haut niveau sur la gestion chargé de l'avenir du travail et participe activement à des discussions qui visent à évaluer la culture de gestion au sein des organisations et à développer une culture de gestion commune. L'UNICEF s'attache à intégrer la mobilité interorganisations dans les plans de carrière des postes de direction, notamment en recommandant activement les candidats qualifiés, en mettant volontairement en avant le poste de coordonnateur résident comme choix de carrière intéressant pour les cadres supérieurs, en encourageant les personnes qui ambitionnent de devenir représentants à changer d'organisation pour devenir coordonnateurs résidents au niveau des pays, et en faisant preuve d'une plus grande souplesse en ce qui concerne la mobilité interorganisations des cadres supérieurs. L'UNICEF envisage également de mener une évaluation de l'incidence du modèle de leadership des Nations Unies, comme convenu par les entités du système. Dans ce contexte, la mise en œuvre de cette recommandation a été déléguée au groupe de travail interorganisations.

**Acceptée et en cours d'application**

Le groupe de travail du CCS chargé du recrutement, de la communication et de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel étudie actuellement cette recommandation ainsi que la reconnaissance mutuelle de fichiers et d'outils de recrutement partagés permettant de consulter les profils et les compétences du personnel. Un réservoir de talents à l'échelle du système des Nations Unies a par ailleurs été lancé pour le recrutement d'agents nationaux : les candidats peuvent s'y inscrire, mais le tableau de bord destiné aux recruteurs est encore en construction.

**Acceptée et en cours d'application**

Le Cadre de reconnaissance mutuelle est actuellement à l'étude dans le cadre de l'initiative du

*Recommandations pertinentes**Observations*

à la fin de 2021, définir comment la reconnaissance mutuelle des règles et procédures sera appliquée pour surmonter les obstacles réglementaires et procéduraux à la mobilité interorganisations, et rendre compte des mesures prises en conséquence par le Conseil économique et social à sa session de 2022 dans le cadre du rapport annuel du Secrétaire général sur les travaux du CCS.

Groupe des résultats stratégiques des innovations institutionnelles et de la stratégie relative aux activités d'appui. L'UNICEF révisera le cas échéant ses documents d'orientation internes tout en collaborant avec les autres organismes pour tout changement devant être opéré au niveau interinstitutions.

### **Examen des pratiques récentes des entités des Nations Unies en matière d'externalisation de services à des prestataires privés (JIU/REP/2019/9)**

1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant
2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

#### **Recommandation 1**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient charger les services concernés d'élaborer, d'ici à la fin de 2021, en consultation avec les parties prenantes internes, une définition commune de l'externalisation applicable à l'échelle de l'entité, et lui donner corps en définissant les modalités de gestion et les règles de procédure correspondantes.

#### **Acceptée et en cours d'application**

L'UNICEF se conforme à la définition de l'externalisation tirée du *Manuel du praticien des achats des Nations Unies*. L'UNICEF, en collaboration avec un sous-groupe d'autres organismes, cherche également à produire une définition actualisée de l'externalisation afin de la soumettre à l'approbation du Réseau des achats du Comité de haut niveau sur la gestion.

#### **Recommandation 3**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient donner pour instruction à tous les services demandeurs de s'employer activement à évaluer leur recours à des fournisseurs basés dans des pays en développement et en transition et, dans la mesure où cette évaluation indiquerait qu'il y a lieu de le faire, de recourir davantage à de tels fournisseurs, en veillant toutefois à ne pas contrevenir aux politiques dont les entités se sont dotées pour assurer une concurrence effective.

#### **Acceptée et appliquée**

L'UNICEF applique d'ores et déjà cette recommandation. L'UNICEF dispose d'une fonction d'achat décentralisée, ce qui entraîne nécessairement un important recours à des fournisseurs basés dans des pays en développement et en transition. En outre, les procédures et directives de l'UNICEF en matière d'achat précisent que les articles produits localement sont parfois plus adaptés à être utilisés dans le cadre d'un programme que des produits importés. Les procédures et directives indiquent que le soutien à la production locale peut lui-même constituer une composante importante de certains programmes de l'UNICEF.

#### **Recommandation 4**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient inviter tous les services de leur entité à faire en sorte que, d'ici à la fin de 2021, une analyse stratégique bien documentée, prenant en compte les facteurs et les coûts à court et à long terme, soit réalisée, et examinée et approuvée par l'autorité compétente, avant qu'un prestataire privé ne soit officiellement choisi pour la fourniture de services ou de biens stratégiques, sensibles ou de grande valeur.

#### **Acceptée et en cours d'application**

La Division de l'approvisionnement de l'UNICEF entreprend systématiquement une analyse stratégique avant de choisir officiellement un prestataire pour l'achat des services les plus stratégiques ou de plus grande valeur. L'UNICEF a poursuivi l'élaboration de son nouveau cadre des procédures d'achat (qui s'appliquera à tous les bureaux de pays) et y intègre actuellement des documents relatifs à l'importance des stratégies d'achat.

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 5**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient donner pour instruction à tous les gestionnaires de leur entité de veiller à ce que, à partir de la fin de 2021, les services stratégiques, sensibles ou de grande valeur relevant de leur responsabilité qui sont obtenus de prestataires privés fassent l'objet d'un examen périodique comprenant une évaluation des risques, afin qu'il soit possible de vérifier si des mesures appropriées de gestion des risques ont été élaborées par les organes concernés de chaque entité.

**Recommandation 7**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient donner pour instruction à tous les gestionnaires de leur entité de veiller à ce que, d'ici à la fin de 2021, chaque fois qu'il est décidé de demander à un prestataire privé de fournir des services ou des biens stratégiques, sensibles ou de grande valeur, le service demandeur élabore des lignes directrices claires et détaillées pour gérer la transition entre fournisseurs, y compris les dispositions d'appui technique requises, et s'assure que les dossiers d'invitation à soumissionner précisent bien la responsabilité du fournisseur en matière d'aide à la transition et de transfert de connaissances à l'entité et au fournisseur suivant.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF applique d'ores et déjà cette recommandation. L'analyse des risques fait partie intégrante de la politique et des procédures de l'UNICEF en matière d'approvisionnement. L'évaluation et l'atténuation des risques, par exemple, comptent parmi les principaux éléments examinés par le Comité de révision des contrats avant l'adjudication et le renouvellement des contrats de service de grande valeur.

**Acceptée et en cours d'application**

Les conditions générales de l'UNICEF comprennent actuellement une clause relative à la « fin de contrat » qui précise les responsabilités du prestataire à l'expiration du contrat. Un document d'orientation relatif à la gestion des contrats est également intégré au nouveau cadre des procédures d'achat en cours d'élaboration. Le CCS a fait valoir la nécessité de reporter la mise en œuvre de cette recommandation à 2023, et ce point de vue est partagé par l'UNICEF.

---

**Examen des progrès accomplis par les entités des Nations Unies dans le renforcement de la fonction d'enquête (JIU/REP/2020/1)**

1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant

**Recommandation 1**

Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient demander que leurs entités, si elles ne l'ont pas déjà fait, insèrent dans leurs chartes de supervision interne une clause de révision périodique et d'actualisation s'il y a lieu, ainsi qu'une obligation de faire approuver cette actualisation par les organes délibérants pour adoption d'ici à la fin de 2021.

**Recommandation 5**

Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient demander que leurs entités, si elles ne l'ont pas encore fait, insèrent dans leurs chartes de supervision, d'ici à la fin de 2021, des clauses disposant que : a) les chefs des bureaux de contrôle interne ne peuvent être nommés, renvoyés

**Acceptée et en cours d'application**

Le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF (OIAI) formule actuellement des recommandations en vue de la révision de sa charte, révision à laquelle il intégrera les recommandations du CCI applicables.

**Non acceptée**

L'UNICEF n'accepte pas l'alinéa a) de cette recommandation et se rallie à la position défendue dans la Note du Secrétaire général publiée en janvier 2021 au sujet de ce rapport. L'UNICEF a récemment révisé les procédures de nomination et de révocation du Directeur ou de la Directrice de l'OIAI

*Recommandations pertinentes**Observations*

ou relevés de leurs fonctions qu'après consultation des organes délibérants et avec leur assentiment ; b) le mandat des chefs des bureaux de contrôle interne est limité à une durée comprise entre cinq et sept ans, est de préférence non renouvelable et est assorti de restrictions au rengagement ultérieur dans la même entité ; c) les chefs des bureaux de contrôle interne ont un accès sans restriction aux organes délibérants et aux comités d'audit et de contrôle concernés.

**Recommandation 6**

Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités d'actualiser, d'ici à la fin de 2021, le mandat du comité d'audit et de contrôle, en y insérant, au besoin, des dispositions appropriées prévoyant que celui-ci : a) examine l'indépendance et le mandat du bureau de contrôle interne ou de la fonction d'enquête ; b) examine les crédits et effectifs qui lui sont nécessaires ; c) examine sa performance globale ; d) formule des recommandations sur ces questions.

**Recommandation 8**

Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités de mettre en place, d'ici à la fin de 2021, les procédures formelles à suivre pour traiter les allégations de faute professionnelle visant les chefs et le personnel des bureaux de contrôle interne, afin d'éviter les situations de conflits d'intérêts.

dans le cadre de la révision de la charte de son Comité consultatif pour les questions d'audit, en 2020. Cette nouvelle charte prévoit que le comité soit consulté avant la nomination, la révocation ou le renouvellement du contrat du Directeur ou de la Directrice de l'OIAI. La Directrice générale de l'UNICEF prend ses propres décisions concernant la révocation, la nomination ou le renouvellement de contrat de ses collaborateurs directs, y compris le Directeur ou la Directrice de l'OIAI. S'agissant de l'alinéa b) de cette recommandation, l'UNICEF a déjà introduit une limite de mandat de cinq ans, renouvelable une fois, ainsi que des restrictions au rengagement ultérieur dans la charte de l'OIAI. Pour ce qui est de l'alinéa c) de la recommandation, le Directeur ou la Directrice de l'OIAI dispose déjà d'un accès direct et sans restriction au Comité consultatif pour les questions d'audit. Le Conseil d'administration de l'UNICEF et le Directeur ou la Directrice de l'OIAI peuvent coopérer à leur entière discrétion.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF a approuvé le 17 mars 2020 une nouvelle charte pour son Comité consultatif pour les questions d'audit. Cette charte confie au Comité la responsabilité de conseiller la Directrice générale sur l'indépendance, l'efficacité, l'objectivité, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'enquête, ainsi que sur sa stratégie, ses plans de travail, son personnel, ses budgets et ses rapports périodiques/annuels.

**Acceptée et appliquée**

La Politique de l'UNICEF relative aux procédures et aux mesures disciplinaires (POLICY/DHR/2020/001), entrée en vigueur en mars 2020, prévoit que les cas de faute professionnelle présumée de membres du personnel de l'OIAI soient signalés à la Directrice générale afin d'être transmis au bureau d'enquête d'un autre organe des Nations Unies ou à une entité extérieure spécialisée dans ce type d'enquêtes. Les enquêtes doivent également être confiées un autre bureau d'enquête lorsque l'implication de l'OIAI entraînerait un conflit d'intérêts.

<i>Recommandations pertinentes</i>	<i>Observations</i>
<b>Recommandation 9</b>	<b>Acceptée et en cours d'application</b>
<p>Les organes délibérants des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs entités de faire figurer dans leurs rapports annuels sur les activités de contrôle interne des informations sur les plaintes et les enquêtes, notamment des renseignements sur le nombre, le type et la nature des plaintes et des enquêtes, et des tendances observées dans ce domaine.</p>	<p>Dans son rapport annuel, l'OIAI rend compte au Conseil d'administration du nombre de plaintes reçues d'une part et du nombre d'enquêtes réalisées d'autre part, en fournissant des informations sur le type et la nature desdites plaintes et enquêtes. L'OIAI consulte actuellement d'autres entités des Nations Unies en vue d'harmoniser les définitions et les pratiques utilisées dans l'établissement des rapports.</p>
<b>Recommandation 10</b>	<b>Acceptée et appliquée</b>
<p>Les organes délibérants des entités des Nations Unies devraient vérifier si les crédits et les effectifs de la fonction d'enquête sont adéquats au vu des éventuelles recommandations du comité d'audit et de contrôle.</p>	<p>Cette recommandation est adressée aux organes délibérants. En septembre 2020, le Conseil d'administration de l'UNICEF a demandé à l'organisation de veiller à ce que l'OIAI dispose de crédits adéquats et soit doté d'un personnel suffisant. L'UNICEF vérifie si les crédits et les effectifs sont suffisants et en rend compte dans le rapport annuel de l'OIAI.</p> <p>L'OIAI continuera à suivre de près ses besoins en personnel afin d'évaluer les ressources supplémentaires nécessaires, le cas échéant, notamment pour le plan de gestion des bureaux proposé pour la période 2022-2025, et tiendra compte des éventuelles recommandations du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit dans les recommandations qu'il adressera au Conseil d'administration.</p>
2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat	
<b>Recommandation 2</b>	<b>Acceptée et en cours d'application</b>
<p>Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller à ce que les chefs des bureaux de contrôle interne révisent périodiquement et, s'il y a lieu, actualisent leurs politiques et orientations en matière d'enquêtes en fonction des faits nouveaux, des décisions rendues par les tribunaux administratifs, des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques. Ce faisant, ils devraient accorder toute l'attention voulue à la nécessité de garantir la cohérence avec les dispositions applicables contenues dans les autres règlements et politiques pertinents.</p>	<p>L'OIAI met actuellement à jour son manuel d'enquête ainsi que les documents d'orientation qui s'y rattachent.</p>

*Recommandations pertinentes**Observations***Politiques et plateformes d'appui à la formation : améliorer la cohérence, la coordination et la convergence (JIU/REP/2020/2)**

1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant

**Recommandation 8**

Les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la fin de 2023, approuver un cadre commun d'orientation du perfectionnement professionnel des Nations Unies, convenu par l'entremise des mécanismes interinstitutions pertinents, qui devrait contenir un ensemble de principes et un plan d'action pour une mise en œuvre progressive.

2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

**Recommandation 1**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient mettre en place, s'ils ne l'ont pas encore fait, un ensemble minimum d'indicateurs de performance clés et de cibles connexes destinés à mesurer l'efficacité des programmes de formation et leur contribution aux résultats, les entités devant assurer le suivi de ces indicateurs et faire rapport à leur sujet aux organes directeurs.

**Recommandation 2**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient intégrer les résultats des évaluations des activités de formation dans les systèmes de gestion de la formation et les utiliser efficacement pour éclairer la prise de décisions concernant les activités de formation futures.

**Ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF**

Cette recommandation ne peut être mise en œuvre par les différentes entités si l'on ne crée pas au préalable un mécanisme clair de redevabilité et de coordination interinstitutions le permettant. L'UNICEF est prêt à contribuer à la création d'un cadre commun sous la direction et la coordination d'un mécanisme interinstitutions approprié.

**En cours d'examen**

Cette recommandation est en cours d'examen, l'UNICEF élaborant actuellement le cadre de suivi de son Plan stratégique pour 2022-2025. L'UNICEF entend intégrer des indicateurs adaptés parmi les indicateurs de gestion de son Plan stratégique et/ou dans ses plans de gestion des bureaux.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF conserve déjà systématiquement les évaluations des cours proposés sur la plateforme Agora, son système institutionnel de gestion de la formation, et les responsables de formation ont accès à ces données afin de prendre des décisions en connaissance de cause. Un tableau de bord accessible à l'ensemble du personnel de l'UNICEF permet une analyse comparative des retours d'information des participants.

L'UNICEF s'engage à évaluer les principales initiatives internationales de formation se rapportant aux priorités de l'organisation et à rendre ces évaluations facilement accessibles afin qu'elles puissent servir à planifier les initiatives de formation futures. Néanmoins, l'UNICEF ne pense pas que la publication de ces rapports sur la plateforme Agora soit la solution appropriée pour les rendre facilement accessibles au sein de l'organisation, en particulier parce que de nombreuses formations sont organisées en dehors de cette plateforme.

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 3**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la fin de 2021, examiner, en consultation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les options existantes pour la mise en place d'un programme de cours commun complet ou au moins d'une assurance qualité à l'échelle du système sur les cours se rapportant au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

**Recommandation 4**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient prendre les mesures qu'ils jugent appropriées pour mieux intégrer les plans de formation du personnel dans leurs évaluations des performances et pour faire en sorte que les gestionnaires soient également tenus de rendre compte de la mise en œuvre.

**Recommandation 6**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, s'ils ne l'ont pas encore fait, établir des critères permettant l'utilisation plus systématique de plateformes externes, sur la base d'une organisation judicieuse de leurs cours et d'objectifs de formation réalistes.

**Ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF**

Une solution d'assurance de la qualité est actuellement mise en place en collaboration avec l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) sous la forme d'un engagement de tous les partenaires de l'initiative UNSDG:Learn à garantir des normes de qualité minimales. L'UNICEF contribue activement à cette initiative en répertoriant les activités de formation concernées sur le site dédié [www.unsdglearn.org](http://www.unsdglearn.org). Pour ce qui est de recenser les possibilités de programmes à l'échelle du système, l'UNICEF serait ravi de travailler sous la direction et/ou la coordination de l'UNITAR, de l'École des cadres du système des Nations Unies ou d'une autre entité des Nations Unies. L'UNICEF contribue à la formation partagée aux objectifs de développement durable, notamment à travers l'initiative UNSDG:Learn et la formation commune en matière d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, mais la création d'un programme commun ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF.

**Acceptée et en cours d'application**

Les plans de formation du personnel de l'UNICEF font actuellement partie du processus de planification des performances sur la plateforme Agora et sont liés au système d'évaluation des performances (ACHIEVE). Des campagnes de communication et de formation du personnel sont déployées durant l'année 2021 afin de favoriser une application plus systématique de la planification du perfectionnement professionnel.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF a déjà largement recours à des formations proposées par des plateformes externes, au sein et à l'extérieur du système des Nations Unies, sur la base de critères déterminés. L'organisation recense des cours en ligne ouverts à toutes et à tous (MOOC) sur des plateformes telles que Coursera et EdX afin de les présenter dans un bulletin d'information mensuel et de les faire figurer dans son catalogue de formations. L'UNICEF a en outre conclu des contrats de partage de contenus avec plusieurs entités des Nations Unies et organisations non gouvernementales internationales afin d'avoir accès à des formations. L'UNICEF met à disposition un catalogue dans lequel il répertorie une sélection de

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 7**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, par l'intermédiaire d'accords interinstitutions, reconnaître les programmes de formation pertinents suivis sur des plateformes externes, pour lesquels des certificats appropriés sont présentés, et tenir compte de cette reconnaissance dans les systèmes de gestion de la formation.

**Le partage des locaux dans le système des Nations Unies : pratiques actuelles et perspectives (JIU/REP/2020/3)**

1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant

**Recommandation 1**

Les organes directeurs des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2021, donner aux chefs de secrétariat des directives sur les conditions de la participation de leurs entités aux initiatives de partage des locaux et demander des rapports périodiques sur les résultats obtenus.

2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

**Recommandation 2**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient collaborer dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de définir, d'ici à la fin de 2022, des objectifs plus ambitieux en matière de partage des locaux, en tenant compte des considérations relatives aux programmes, à l'image des entités et à la protection de l'environnement, ainsi que des gains d'efficacité, et également d'arrêter les modalités de suivi des résultats et de présentation de rapports à ce sujet.

cours en ligne proposés par les principaux prestataires éducatifs et accessibles au grand public.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF reconnaît d'ores et déjà une sélection de formations obligatoires proposées sur d'autres plateformes. Les membres du personnel et les consultants sont encouragés à indiquer les formations déjà suivies par le passé ainsi que leurs initiatives individuelles sur la plateforme Agora, dans un formulaire consacré à la formation du personnel.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF a déjà atteint la cible de 50 % de locaux communs.

**Acceptée et en cours d'application**

L'UNICEF, qui a déjà atteint la cible de 50 % de locaux communs, est totalement déterminé à se fixer des objectifs plus ambitieux, notamment en renforçant l'image positive des Nations Unies et en devenant une organisation efficace et neutre en carbone. Pour ce faire, l'UNICEF a créé un fonds de roulement des immobilisations ainsi qu'un fonds pour l'écologie et l'accessibilité de façon à financer des activités dans ces domaines. L'UNICEF a en outre pris l'initiative, dans le cadre de l'Équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur les locaux et services communs, d'élaborer un modèle visant à mesurer et communiquer les gains d'efficacité liés au partage des locaux. Ce modèle permet notamment de mesurer la diminution des émissions de carbone et d'en rendre compte dans les rapports sur les gains d'efficacité. Afin d'aller plus loin, l'UNICEF a déjà mis au point un outil d'évaluation de l'empreinte environnementale et de l'accessibilité et l'a partagé avec d'autres entités des Nations Unies pour qu'il serve de modèle.

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 3**

Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient, d'ici à la mi-2021, collaborer dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de réévaluer l'accent mis sur la cible de 50 % de locaux communs, avec pour objectif de donner la priorité aux gains d'efficacité.

**Recommandation 4**

Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient collaborer dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin que la base de données de la plateforme envisagée pour les locaux communs soit créée d'ici à la mi-2021, et afin que les rapports périodiques présentés à l'Assemblée générale contiennent des informations sur l'état de la base de données et sur la manière dont la plateforme pour les locaux communs est utilisée pour générer des gains d'efficacité et atteindre tout autre objectif relatif au partage des locaux.

**Recommandation 5**

Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient collaborer dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de passer en revue les enseignements tirés des partenariats public-privé établis pour le partage de locaux et de définir, d'ici à la fin de 2022, des mesures permettant de répondre aux besoins de financement des immobilisations dans le cadre de ces initiatives, y compris, éventuellement, la mise en place d'un mécanisme administré centralement, pour examen par l'Assemblée générale si nécessaire.

**Recommandation 7**

Le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat des entités des Nations Unies ayant des locaux sur le terrain devraient étudier la possibilité de créer un mécanisme unifié de gestion des biens immobiliers hors Siège et rendre compte des conclusions de cette étude à l'Assemblée générale à sa soixante-dix-huitième session.

**Acceptée et appliquée**

En tant que président de l'Équipe spéciale sur les locaux et services communs, l'UNICEF a contribué à redéfinir la portée du partage des locaux, ce qui permettra d'orienter la création de la plateforme sur les locaux communs. L'UNICEF continuera de prendre pleinement part aux activités de l'Équipe spéciale, notamment en explorant les modalités et les mécanismes de financement.

**Acceptée et en cours d'application**

Le Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) des Nations Unies conçoit actuellement une plateforme en ligne pour les locaux communs en s'appuyant sur les besoins institutionnels approuvés par l'Équipe spéciale. L'UNICEF contribue à la mise au point d'une plateforme sur les locaux communs, qui devrait être disponible d'ici à la mi-2021.

**Acceptée et en cours d'application**

Le Fonds des Nations Unies pour la population a pris l'initiative, dans le cadre d'un projet pilote, de recruter un consultant chargé d'étudier la possibilité de financer des immobilisations afin d'encourager les démarches de partage de locaux dans le système des Nations Unies. Le résultat de cette consultation sera communiqué à l'Équipe spéciale pour examen complémentaire et avis technique. L'Équipe spéciale s'intéresse également à la mise en œuvre des directives relatives aux partenariats public-privé afin d'en tirer des enseignements pour ce projet. En tant qu'organisme chef de file de l'Équipe spéciale, l'UNICEF prend pleinement part à ces activités, lesquelles contribuent à la mise en œuvre de cette recommandation.

**Acceptée et en cours d'application**

L'Équipe spéciale a tenu compte des recommandations du CCI dans son plan de travail et étudie comment appliquer cette recommandation. L'UNICEF, dans le cadre de l'Équipe spéciale, s'efforce de favoriser la mise en œuvre de cette recommandation.

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 8**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient collaborer dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin d'améliorer, d'ici à la fin de 2021, les mécanismes interorganisations d'appui au partage de locaux, en renforçant le contrôle exercé par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, en précisant le rôle et les compétences de l'Équipe spéciale interorganisations sur les locaux et services communs et en dotant le Bureau de la coordination des activités de développement des capacités nécessaires pour qu'il puisse appuyer leur réflexion sur le partage des locaux. Cet appui devrait consister à analyser les priorités pour les initiatives futures, à prendre des dispositions pour que les équipes de pays reçoivent un appui actif à tous les stades des projets et à établir des liens avec d'autres aspects des activités d'appui.

**Acceptée et en cours d'application**

Cette recommandation est à l'étude au sein de l'Équipe spéciale, et le BCAD doit faire le point sur les progrès réalisés.

**Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (JIU/REP/2020/4)**

1. Aucune recommandation adressée à l'UNICEF.

**Gestion du risque institutionnel : approches et utilisations dans les entités des Nations Unies (JIU/REP/2020/5)**

1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant

**Recommandation 1**

Afin de s'acquitter de leurs rôles et responsabilités de contrôle, les organes délibérants ou directeurs devraient inscrire la gestion du risque institutionnel à l'ordre du jour de leurs réunions au moins une fois par an, dans la mesure voulue par le mandat de l'entité, l'étendue de son réseau de terrain et son degré d'exposition au risque.

**Acceptée et en cours d'application**

Les principaux risques auxquels est exposé l'UNICEF au niveau institutionnel et les mesures d'atténuation prises à leur égard sont mentionnés dans la présentation générale des états financiers annuels. À compter des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020, ces informations tiendront également compte de l'état de contrôle interne annuel. Ces risques sont en outre examinés par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans le cadre du rapport financier et des états financiers audités. Actuellement, la gestion des risques ne fait pas l'objet d'un point officiel distinct dans l'ordre du jour du programme de travail du Conseil d'administration. Il s'agit en revanche d'un point permanent à l'ordre du jour des réunions périodiques du Comité consultatif pour les questions d'audit.

**Recommandation 4**

D'ici à la fin de 2022, les organes délibérants ou directeurs des entités participantes devraient demander aux chefs de secrétariat de faire rapport sur les résultats d'un examen complet confrontant la mise en œuvre de la gestion du risque

**Acceptée et en cours d'application**

L'UNICEF a pris bonne note de cette recommandation. Voir la réponse à la recommandation 1.

*Recommandations pertinentes**Observations*

institutionnel par l'entité aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport.

## 2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

### **Recommandation 2**

D'ici à la fin de 2021, les chefs de secrétariat devraient réaliser un examen complet confrontant la mise en œuvre de leur gestion du risque institutionnel aux conditions 1 à 9 définies par le CCI dans le présent rapport ;

### **Recommandation 3**

D'ici à la fin de 2021, les membres du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination devraient veiller à ce que son Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques continue de servir de mécanisme viable permettant de promouvoir et de faciliter davantage la coopération, la coordination et le partage des connaissances interinstitutions, ainsi que d'examiner les risques communs associés à la réforme du système des Nations Unies.

### **Acceptée et en cours d'application**

L'UNICEF progresse dans la mise en œuvre de cette recommandation. L'UNICEF a mis à jour sa Politique de gestion du risque institutionnel (condition 1) et renforcé ses trois lignes de défense (condition 2) ; la gestion du risque institutionnel est bien intégrée à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes (condition 5) ; l'UNICEF considère la maturation de la démarche de gestion du risque institutionnel comme un processus favorisant la flexibilité (condition 6) ; l'UNICEF a récemment mis en place un système technologique perfectionné pour la gestion du risque institutionnel et la gestion des politiques (condition 7) ; l'UNICEF élabore actuellement une série de formations destinées à l'ensemble du personnel sur la gestion du risque institutionnel et la gestion des politiques (condition 8) ; et l'UNICEF participe activement aux réunions du Comité de haut niveau sur la gestion consacrées aux risques, le cas échéant.

### **Ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF**

L'UNICEF soutient cette recommandation et son application au niveau interinstitutions. L'UNICEF est membre de l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques depuis sa création et continuera de lui apporter sa contribution.

---

## **Le multilinguisme dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2020/6)**

### 1. Recommandations adressées au Conseil d'administration ou à un organe délibérant

#### **Recommandation 1**

Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat d'élaborer, si cela n'a pas encore été fait, un cadre stratégique pour le multilinguisme assorti de directives administratives et opérationnelles pour sa mise en œuvre, et de soumettre ce cadre et ces directives pour adoption avant la fin de 2022.

#### **Non acceptée**

L'UNICEF intègre le multilinguisme dans l'ensemble de ses activités et n'est pas favorable à une approche cloisonnée en la matière. L'UNICEF se sert également des technologies pour favoriser le multilinguisme, notamment pour l'interprétation. Les services linguistiques comptent déjà parmi les outils actuellement utilisés par l'organisation pour la

*Recommandations pertinentes**Observations***Recommandation 2**

Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat de nommer d'ici à la fin de 2022, si cela n'a pas encore été fait, un haut responsable comme coordonnateur/coordonnatrice ou référent(e) pour le multilinguisme, en précisant clairement ses responsabilités et les pouvoirs qui lui sont délégués pour la coordination de la mise en œuvre du cadre stratégique dans leur entité.

**Recommandation 4**

Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat d'adopter d'ici à la fin de 2022, si cela n'a pas encore été fait, des politiques de formation qui encouragent les fonctionnaires à se perfectionner en permanence et à renforcer leurs aptitudes dans les langues officielles de l'entité ainsi que, le cas échéant, dans d'autres langues, et d'assurer un financement suffisant à cet effet.

communication à distance. L'UNICEF encourage l'amélioration continue des aptitudes linguistiques, favorise la diversité linguistique, permet l'externalisation des services linguistiques en fonction des besoins et assure la publication et l'utilisation de supports d'information dans les six langues officielles des Nations Unies, ainsi que dans d'autres langues et dialectes si nécessaire. L'UNICEF est d'avis que la mise en œuvre d'un cadre politique ne permettrait pas nécessairement d'accroître le multilinguisme. L'UNICEF continuera d'évaluer et de renforcer ses activités dans ce domaine.

**Non acceptée**

L'UNICEF intègre le multilinguisme dans l'ensemble de ses activités et n'est pas favorable à une approche cloisonnée dans laquelle cette dimension serait confiée à une personne dédiée. L'UNICEF favorise la diversité linguistique dans l'ensemble de l'organisation en encourageant l'amélioration continue des aptitudes linguistiques. Afin de gagner en efficacité, l'UNICEF permet l'externalisation des services linguistiques en fonction des besoins et assure la publication et l'utilisation de supports d'information dans les six langues officielles des Nations Unies, ainsi que dans d'autres langues et dialectes. L'UNICEF continuera d'évaluer et de renforcer ses activités dans ce domaine en tirant parti des nouvelles technologies dans l'ensemble de l'organisation.

**Acceptée et appliquée**

L'UNICEF est favorable à la formation linguistique dans le cadre du perfectionnement de son personnel. Afin de faciliter l'obtention de résultats au niveau de l'organisation, mais également la mobilité et la croissance professionnelles (du personnel national, en particulier), l'UNICEF propose d'ores et déjà des formations innovantes d'anglais langue étrangère dispensées par des professeurs de langue à des milliers de ses employés, suivant une évaluation du niveau linguistique individuel. Les politiques de l'organisation en matière de formation en général ont supprimé les restrictions concernant les durées de formation afin de favoriser les formations axées sur les besoins du personnel, en particulier pour les langues nécessaires à la communication avec les communautés locales et les dirigeants de la société civile. Le personnel de l'UNICEF peut également

*Recommandations pertinentes**Observations*

## 2. Recommandations adressées aux chefs de secrétariat

**Recommandation 3**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2022, soit améliorer les politiques déjà mises en place pour attirer de nouveaux traducteurs et interprètes et fidéliser le personnel talentueux et qualifié des services linguistiques, soit introduire des politiques à cet effet, y compris en élaborant des plans d'organisation de la relève qui précisent les langues et combinaisons de langues requises ainsi qu'en développant les programmes de promotion externe.

**Recommandation 5**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient demander au Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) de créer un groupe de travail chargé d'élaborer pour adoption, d'ici à la fin de 2022, un cadre du système des Nations Unies pour l'enseignement, l'apprentissage, l'évaluation et la certification dans les six langues officielles de l'ONU, qui pourrait notamment s'appuyer sur les résultats des travaux déjà entrepris par le Secrétariat de l'ONU dans ce domaine.

bénéficier d'autres possibilités de formation linguistique en ligne ainsi que sur Agora, la plateforme de formation nouvelle génération de l'organisation. Ces efforts sont appuyés par la Stratégie mondiale d'apprentissage de l'UNICEF. Enfin, pour les cadres supérieurs, la maîtrise de deux langues officielles des Nations Unies est une condition indispensable pour accéder à un poste de représentant(e) ou de fonctionnaire de niveau D-1 ou de rang supérieur.

**Non acceptée**

L'UNICEF investit dans les compétences linguistiques de son personnel en proposant à la fois des formations linguistiques et, de façon limitée, un soutien linguistique professionnel à plein temps. L'UNICEF externalise si nécessaire certains services linguistiques professionnels et prévoit des modalités de contrat à court et long terme afin de tirer parti des nouvelles technologies pour favoriser le multilinguisme.

**Non acceptée**

L'UNICEF soutient le leadership du Coordonnateur ou de la Coordonnatrice pour le multilinguisme, qui joue un rôle de facilitation afin de parvenir à une ligne d'action concertée, uniforme et cohérente concernant le multilinguisme au Secrétariat des Nations Unies et au niveau du système des Nations Unies. Les structures déjà en place au niveau du système des Nations Unies en faveur du multilinguisme (coordonnateur ou coordonnatrice et réseau de référent(e)s) sont en bonne position pour entreprendre et conduire, à l'échelle du système, des actions dans ce domaine, y compris les actions recommandées ci-contre. Selon l'UNICEF, la mesure proposée risque de limiter les approches d'optimisation des ressources visant à obtenir la formation linguistique la plus efficace pour les membres du personnel titulaires de certificats reconnus au niveau international, en particulier dans un contexte de développement rapide du secteur de la formation en ligne. En outre, elle bénéficierait de façon disproportionnée au personnel du siège, au détriment du personnel de terrain ayant un accès plus limité à l'ensemble des cours de langue. Par ailleurs, cette proposition ne tient pas compte des

---

*Recommandations pertinentes**Observations*

---

**Recommandation 6**

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies, en leur qualité de membres du Conseil des chefs de secrétariat, devraient charger le Comité de haut niveau sur la gestion d'élaborer une approche globale et coordonnée du multilinguisme en tant que valeur fondamentale du système des Nations Unies.

services linguistiques de grande qualité, tels que le programme d'anglais langue étrangère, mis à disposition dans le monde entier par l'organisation.

**Ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF**

Cette recommandation ne dépend pas de l'autorité exclusive de l'UNICEF. L'UNICEF soutient le leadership du Coordonnateur ou de la Coordinatrice pour le multilinguisme, qui joue un rôle de facilitation afin de parvenir à une ligne d'action concertée, uniforme et cohérente concernant le multilinguisme au niveau du système des Nations Unies par l'intermédiaire du CCS. Il coordonne également des mesures communes avec le secrétariat du CCS en faveur d'une approche globale et coordonnée du multilinguisme dans le système des Nations Unies. Les structures déjà en place au niveau du système en faveur du multilinguisme (coordonnateur ou coordinatrice et réseau de référent(e)s) sont en bonne position pour entreprendre et conduire, à l'échelle du système, des actions dans ce domaine, y compris les actions recommandées ci-contre.

---

## Annexe II

## Récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations adressées à l'UNICEF par le Corps commun d'inspection avant 2020 et acceptées

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
<b>JIU/NOTE/2014/1<sup>4</sup></b> <b>Emploi des retraités et des personnels ayant dépassé l'âge réglementaire du départ à la retraite au sein des organismes des Nations Unies</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient mettre en place des mécanismes efficaces de mise à profit des connaissances et de l'expérience du personnel devant partir en retraite ou en cas de réembauche de personnels retraités.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>JIU/REP/2014/9</b> <b>Gestion et administration des marchés dans les organismes des Nations Unies</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient inclure dans leur rapport annuel sur les contrôles internes une déclaration émanant des personnes ayant compétence en matière d'achats et de gestion des marchés certifiant que l'exécution des marchés s'est effectuée en pleine conformité avec les politiques, procédures et règles de l'organisme concerné.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2016/2</b> <b>Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies</b>	3) Les chefs de secrétariat devraient adopter des critères pour faire en sorte que leur organisme dispose d'un processus efficace de planification de la relève, et faire rapport sur les progrès réalisés.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>JIU/REP/2016/4</b> <b>Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies</b>	8) Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les états de contrôle interne contiennent une évaluation de l'adéquation des mesures de lutte contre la fraude appliquées à tous les niveaux de leur organisme.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2016/6</b> <b>Métaévaluation et synthèse des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'accent étant mis sur la réduction de la pauvreté</b>	4) Le Secrétaire général devrait inviter les autres organismes des Nations Unies à mieux coordonner leurs activités d'évaluation au niveau des pays.	Chefs de secrétariat	Appliquée

<sup>4</sup> Les numéros d'identification des rapports du CCI ne correspondent pas à l'année de publication.

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
<b>JIU/REP/2016/8</b> <b>État de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies</b>	6) Les chefs de secrétariat devraient allouer aux services d'audit interne les ressources financières et humaines voulues pour garantir une couverture suffisante des domaines à haut risque au cours de l'établissement des plans d'audit axés sur le risque.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2016/10</b> <b>Gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies</b>	1) Les chefs de secrétariat devraient élaborer des stratégies et des politiques de gestion des savoirs et connaissances alignées sur le mandat, les buts et les objectifs de l'organisation.  3) Les chefs de secrétariat devraient prendre des mesures progressives pour intégrer les compétences en gestion des connaissances et les capacités de partage des connaissances dans les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires, les programmes de travail annuels, les définitions d'emploi et les compétences fondamentales de leurs organismes respectifs.  4) Les chefs de secrétariat devraient établir des règles et des procédures permettant de pérenniser et de transférer les savoirs et connaissances des fonctionnaires sur le départ, sur le point de partir à la retraite ou affectés à un autre poste.	Chefs de secrétariat  Chefs de secrétariat  Chefs de secrétariat	Appliquée  En cours d'application  En cours d'application
<b>JIU/REP/2017/2</b> <b>Évaluations des organismes des Nations Unies conduites par les donateurs</b>	4) Les chefs de secrétariat devraient se concerter avec les donateurs pour déterminer les éléments clés de leurs évaluations et envisager de prendre ces éléments en considération dans leurs évaluations des risques et leurs plans de travail.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2017/6</b> <b>La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement – Analyse des progrès et de l'efficacité des politiques</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient créer une fonction d'appui chargée de veiller à ce que les diverses innovations adoptées en matière de gestion des résultats soient recensées, soutenues, évaluées et partagées dans l'ensemble du système des Nations Unies.	Chefs de secrétariat	Appliquée

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
<b>JIU/REP/2017/7</b> <b>Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans le système des Nations Unies</b>	5) Les chefs de secrétariat devraient collaborer systématiquement avec les donateurs pour que les coûts liés à l'établissement des rapports aux donateurs soient pris en compte dans les accords conclus avec ceux-ci.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	6) Les chefs de secrétariat devraient établir et adopter un modèle commun de rapport qui tienne compte des besoins et des demandes des donateurs en matière d'information, ainsi que des cadres réglementaires et des capacités des entités, modèle qui servira de base aux négociations avec les donateurs.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>JIU/REP/2017/8</b> <b>Les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030</b>	3) Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat devraient coordonner et rationaliser à l'échelle du système un module spécifique d'information sur les perspectives de partenariat ouvertes au secteur privé par les objectifs de développement durable, dans l'intérêt des organismes intéressés.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	5) Les chefs de secrétariat devraient renforcer le rôle et les responsabilités du réseau des agents de liaison des Nations Unies avec le secteur privé s'agissant de partager les connaissances, de promouvoir les bonnes pratiques et de trouver des solutions innovantes à apporter aux problèmes liés aux partenariats avec le secteur privé, notamment en lui confiant des tâches spécifiques et des points de l'ordre du jour sur lesquels faire rapport.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	6) Les chefs de secrétariat devraient créer une base de données commune sur les profils et la performance des entreprises ayant conclu ou pouvant souhaiter conclure un partenariat avec les Nations Unies, en s'appuyant sur les informations soumises volontairement par les organisations participantes.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	10) Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat devraient encourager le recours à un mécanisme multipartite de consultations et de recherche de solutions au niveau national, qui soit piloté par le	Chefs de secrétariat	Appliquée

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	Coordonnateur résident et dans le cadre duquel les entreprises seraient associées d'emblée à la création de partenariats à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.		
<b>JIU/REP/2017/9</b>	1) Les chefs de secrétariat devraient charger leurs collaborateurs d'inventorier les cas les plus courants et de recenser les risques découlant de situations dans lesquelles leurs organismes respectifs sont confrontés à des conflits d'intérêts institutionnels.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>Examen des mécanismes et politiques visant à remédier aux conflits d'intérêts dans le système des Nations Unies</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient charger leurs services de gestion des ressources humaines d'instaurer un formulaire de déclaration obligatoire de conflit d'intérêts à faire signer par tous les fonctionnaires en même temps que leur serment ou déclaration, et par les autres catégories de personnel entrant au service d'une organisation, quelle que soit la durée de leur mission. Le formulaire devrait être élaboré avec l'aide de la fonction de déontologie de l'organisation concernée et d'autres fonctions, selon que de besoin, et en consultation avec toute instance interorganisations future.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	4) Les chefs de secrétariat devraient incorporer des clauses appropriées dans les contrats de travail passés avec les membres de leur personnel fonctionnaire et non-fonctionnaire, selon le cas, clauses en vertu desquelles il serait interdit à ces derniers, pendant une période fixée au regard de leur fonction, de se livrer, après la cessation de service, à certaines activités clairement définies.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	5) Les chefs de secrétariat devraient faire le nécessaire pour a) veiller à ce que tous les fonctionnaires, toutes classes confondues, suivent avec succès le cours obligatoire de formation initiale et périodique à la déontologie et obtiennent le certificat correspondant ; b) relier la certification du cours obligatoire de formation à la déontologie au cycle annuel de suivi du comportement	Chefs de secrétariat	a) en cours d'application ; b) et c) appliquées

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	professionnel ; c) incorporer la formation à la déontologie dans la formation à l'entrée en service du personnel non fonctionnaire, en prévoyant selon que de besoin des remises à niveau à intervalles périodiques.		
	6) Les organes directeurs devraient suivre régulièrement les questions relatives aux conflits d'intérêts, en veillant notamment à actualiser les politiques, instruments administratifs et mécanismes pertinents.	Organes délibérants	En cours d'application
<b>JIU/REP/2018/1</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient mettre en place des programmes de stages plus cohérents à l'échelle du système des Nations Unies, en tenant compte du cadre de référence pour les bonnes pratiques en la matière.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>Examen des programmes de stages à l'échelle du système des Nations Unies</b>	3) Les chefs de secrétariat devraient envisager d'actualiser leurs politiques de stages, en tenant compte du projet de cadre de référence du CCI concernant les bonnes pratiques en matière de programmes de stages et en décidant quels points de repère devraient être rationalisés dans les politiques de leurs organisations respectives.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	6) Les organes délibérants et/ou les organes directeurs devraient envisager d'approuver la création d'un fonds d'affectation spéciale multidonateurs qui serait alimenté au moyen de contributions volontaires destinées à financer les programmes de stages, et prier les chefs de secrétariat de leur soumettre, pour examen, des propositions relatives à d'autres mécanismes novateurs appropriés permettant de réunir des contributions volontaires non assorties de conditions concernant les critères de sélection.	Organes délibérants	Appliquée
	7) Les chefs de secrétariat devraient mettre en place un mécanisme de collaboration entre les services d'information des organisations et les représentants permanents des États Membres pour faciliter les activités de sensibilisation dans les capitales du	Chefs de secrétariat	Appliquée

Référence du rapport du CCI	Numéro et synthèse de la recommandation	Adressée à	État d'avancement
	monde entier afin d'attirer pour les stages des jeunes issus de divers horizons académiques représentant tous les établissements d'enseignement supérieur correspondant aux critères énoncés dans le <i>World Guide to Higher Education</i> , publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.		
<b>JIU/REP/2018/5</b> <b>Possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des services d'appui administratif par le renforcement de la coopération interorganisations</b>	4) Le Secrétaire général devrait lancer la mise à l'essai d'un modèle de fonctionnement dans le cadre duquel une seule entité fournirait des services d'hébergement aux autres.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	5) Un groupe restreint de chefs de secrétariat devrait formuler une proposition de regroupement des dispositifs d'appui administratif au niveau des pays, conformément aux dispositions de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	6) Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable devrait recentrer les activités mises en commun des équipes de pays des Nations Unies sur un nombre plus limité de domaines d'action, tels que les locaux communs, les services de gestion des installations et les achats. 6) Les équipes de pays devraient présenter une analyse de viabilité sur les locaux communs et établir des accords et des contrats de services communs à long terme.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	10) Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat devraient constituer un conseil des services partagés qui aurait pour mission d'élaborer une étude de viabilité sur des services partagés mondiaux et d'assurer leur conception opérationnelle.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2018/6</b> <b>Améliorer l'accessibilité des personnes handicapées aux conférences et réunions des entités du système des Nations Unies</b>	1) Les chefs de secrétariat devraient charger les bureaux compétents d'élaborer un projet de politique relative à l'accessibilité des personnes handicapées aux conférences et réunions, ainsi que des directives pour l'application de cette politique, et d'en présenter les textes à leurs organes délibérants respectifs, si leur approbation est	Chefs de secrétariat	En cours d'application

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	nécessaire pour que la politique prenne effet.		
	2) Pour toutes les grandes conférences qui se tiennent hors des locaux des entités du système des Nations Unies, les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les prescriptions en matière d'accessibilité soient clairement énoncées dans les accords conclus avec l'entité hôte pour certaines conférences et réunions.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	4) Les chefs de secrétariat devraient charger les bureaux compétents qui s'occupent des questions d'accessibilité d'élaborer des procédures normalisées eu égard aux responsabilités opérationnelles qui leur incombent d'améliorer l'accessibilité des personnes handicapées aux conférences et réunions.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	5) Les chefs de secrétariat devraient imposer aux organisateurs de réunions et de conférences l'obligation de garantir que : a) la participation des personnes handicapées est pleinement soutenue par des procédures d'enregistrement accessibles aux personnes présentant divers handicaps ; b) les formulaires d'inscription disponibles dans un format accessible comportent des rubriques ayant pour objet de recueillir des informations précises sur les impératifs en matière d'accessibilité ; c) les informations sur les installations et services accessibles sont diffusées auprès de tous les participants potentiels au moyen de sites Web et de notes d'information accessibles ; d) les enquêtes de satisfaction réalisées, dans un format accessible, à l'issue des conférences et réunions englobent systématiquement des questions visant à évaluer le degré de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des installations et services.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	8) Les chefs de secrétariat devraient charger les services des achats de rédiger des dispositions visant à incorporer les contrôles et/ou prescriptions en matière	Chefs de secrétariat	En cours d'application

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	d'accessibilité dans les politiques et directives relatives aux achats, pour examen et adoption par l'autorité qui a pouvoir de décision en la matière.		
	9) Les chefs de secrétariat devraient élaborer et mettre en œuvre, par l'intermédiaire des mécanismes interinstitutions pertinents, un module de formation spécialisée obligatoire, commun à l'échelle du système, sur l'inclusion du handicap et l'accessibilité, à l'intention du personnel participant directement ou indirectement au service des conférences et réunions.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	10) Les organes délibérants devraient inscrire à leur ordre du jour l'examen des rapports périodiques qui leur sont soumis sur l'accessibilité des personnes handicapées aux installations et services de conférence et de réunion, y compris l'état d'avancement des mesures visant à remédier aux lacunes en matière d'accessibilité.	Organes délibérants	Appliquée
<b>JIU/REP/2018/7</b>			
<b>Renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030</b>	6) Les chefs de secrétariat devraient élaborer une politique d'accès libre aux données à l'échelle du système, permettant la mise en commun de logiciels et de travaux de recherche entre les entités des Nations Unies.	Organes délibérants	En cours d'examen
	7) Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat devraient examiner le degré de participation des chercheurs des pays du Sud et adopter des politiques et des cadres qui stimuleront un renforcement des capacités pour tous les volets des fonctions de la recherche sur les politiques, y compris l'exploitation de la recherche au niveau national.	Chefs de secrétariat	Appliquée
	9) Les organes directeurs devraient prendre des mesures pour veiller à ce que les engagements pris en faveur de la collaboration interinstitutions soient mis en œuvre, y compris la création d'une plateforme mondiale de connaissances en ligne et la facilitation des échanges universitaires, prévues dans le Pacte	Organes délibérants	Appliquée

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières.		
	12) Le Secrétaire général, en consultation avec tous les chefs de secrétariat, devrait encourager les partenariats à long terme avec le milieu universitaire aux niveaux mondial, régional et national, et élaborer des directives de base pour ces partenariats.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>JIU/REP/2019/3</b>	1) Les organes directeurs devraient demander à leurs secrétariats de recenser les liens entre le mandat de base de l'entité et la réduction des risques de catastrophe, et de rendre compte des progrès réalisés en matière de réduction desdits risques.	Organes délibérants	En cours d'application
<b>Examen de l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans l'action que mène le système des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030</b>	3) Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les équipes de pays prévoient d'allouer des capacités à la mise en œuvre d'activités de développement tenant compte des risques et à ce qu'il soit rendu compte au siège de ces activités de terrain, notamment grâce à un suivi de la manière dont elles contribuent à l'application du Cadre de Sendai, prenant en considération le cadre de communication d'informations relatives aux objectifs de développement durable.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
<b>JIU/REP/2019/4</b>	1) Les organes directeurs ou délibérants sont encouragés à veiller à ce que les chefs de secrétariat intègrent des principes et méthodes de gestion du changement dans leurs réformes organisationnelles et rendent compte des résultats obtenus.	Organes délibérants	En cours d'application
<b>Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies</b>	2) Les chefs de secrétariat devraient intégrer dans leurs réformes organisationnelles en cours et à venir des méthodes structurées et globales de gestion du changement et en rendre compte.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	4) Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les ressources allouées à la gestion du changement soient clairement désignées et que les résultats attendus soient chiffrés, suivis et évalués.	Chefs de secrétariat	En cours d'application

<i>Référence du rapport du CCI</i>	<i>Numéro et synthèse de la recommandation</i>	<i>Adressée à</i>	<i>État d'avancement</i>
	5) Les chefs de secrétariat devraient faire jouer un rôle accru dans la gestion du changement organisationnel à leurs équipes chargées des aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines. Il s'agirait notamment de promouvoir des changements dans les attitudes et les comportements individuels, de mettre en place des mécanismes visant à renforcer ces changements et de créer des canaux pour communiquer les retours d'information à l'ensemble du personnel.	Chefs de secrétariat	En cours d'application
	6) Les chefs de secrétariat devraient aider le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels à jouer un rôle plus important dans les réformes du système des Nations Unies.	Chefs de secrétariat	Appliquée
<b>JIU/REP/2019/5</b> <b>L'administration des services d'informatique en nuage dans le système des Nations Unies</b>	1) Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que leur planification de la continuité des opérations comprenne des stratégies et des mesures visant à atténuer le risque que des fournisseurs de services informatiques en nuage soient dans l'incapacité de fournir les services contractuels.	Chefs de secrétariat	En cours d'application