



## Conseil économique et social

Distr. générale  
27 avril 2021  
Français  
Original : anglais  
**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2021

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

Point 10 de l'ordre du jour provisoire\*

### Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2020 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration

#### *Résumé*

Le présent rapport contient la réponse de l'administration au rapport annuel de 2020 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration. Il résume les diverses mesures que l'UNICEF a prises pour donner suite aux recommandations concernant les risques au siège et sur le terrain. Il donne également un aperçu des cas de fraude et de faute sur lesquels le Bureau de l'audit interne et des investigations a enquêté et des mesures prises, notamment pour recouvrer les pertes dues à la fraude. Il met en évidence l'action collective menée par les divisions et bureaux de l'UNICEF pour donner suite aux recommandations, notamment les mesures relatives aux recommandations restées sans effet depuis plus de 18 mois.

Les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section IX.

\* [E/ICEF/2021/9](#).



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu général. . . . .	3
II. Divulgence des rapports d'audit interne . . . . .	4
III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux résultats globaux des audits internes . . . . .	4
IV. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations issues des audits internes des bureaux de pays. . . . .	5
V. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations issues des audits thématiques et des audits conjoints . . . . .	10
VI. Observations formulées par l'administration en réponse à la mission de conseil du Bureau . . . . .	12
VII. Mesures prises par l'administration concernant les résultats des enquêtes, le préjudice financier et le recouvrement. . . . .	14
VIII. Mesures prises par l'administration pour donner suite aux observations finales formulées par le Comité consultatif pour les questions d'audit dans son rapport annuel pour 2020 . . . . .	15
IX. Projet de décision . . . . .	19
Annexe	
Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2020 . . . . .	20

## I. Aperçu général

1. Le présent rapport a été établi par l'administration de l'UNICEF (l'administration) en réponse aux principales constatations et conclusions figurant dans le rapport annuel de 2020 du Bureau de l'audit interne et des investigations (le Bureau) au Conseil d'administration (E/ICEF/2021/AB/L.3) et dans son additif (E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1). Conformément aux décisions 2018/3 et 2019/6 du Conseil d'administration de l'UNICEF, le présent rapport contient également une analyse des possibilités d'accroître le recouvrement des pertes liées aux faits signalés de fraude ou de présomption de fraude.

2. Cette réponse comprend un compte rendu des mesures que l'administration de l'UNICEF a prises ou prévoit de prendre pour remédier aux risques et donner suite aux principales recommandations issues des audits et enquêtes menés par le Bureau en 2020. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec le rapport annuel de 2020 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration et son additif.

3. L'administration se félicite de l'évaluation du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF qu'elle considère comme étant généralement adéquat et efficace, sur la base des activités d'assurance menées par le Bureau en 2020. Des conclusions satisfaisantes ont également été émises en 2016, 2017, 2018 et 2019. L'administration est consciente que des progrès sont possibles et poursuit ses efforts pour améliorer encore les politiques, les procédures et les systèmes afin de renforcer la gouvernance organisationnelle, la gestion des risques et les pratiques de contrôle à l'échelle de l'ensemble de l'UNICEF.

4. L'administration apprécie les efforts déployés par le Bureau pour lui rendre compte périodiquement de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures convenues, notamment grâce au site Web lancé en 2021 sur lequel il est fait état des mesures convenues restées sans suite, afin de faciliter le suivi systématique de leur mise en œuvre. La Division de la gestion et de l'administration financières assure le suivi des mesures convenues qui sont restées sans suite depuis plus de 18 mois et l'établissement de rapports à leur sujet. De nouvelles améliorations sont attendues en 2021 à cet égard.

5. L'administration note qu'un total de 23 rapports sur les activités de l'UNICEF ont été publiés en 2020, dont 4 rapports consultatifs. Sur les 19 rapports d'assurance émis par le Bureau, 94 % ont abouti à des conclusions généralement satisfaisantes (c'est-à-dire à des opinions « sans réserve » ou « avec réserve mineure »), ce qui confirme l'effort constant de l'administration pour maintenir la tendance positive des cinq dernières années.

6. L'administration se félicite des efforts déployés par l'organisation pour renforcer le travail du Bureau et se réjouit de savoir que celui-ci a présenté une proposition de charte révisée au Conseil d'administration et qu'il élargit sa stratégie d'audit pour développer les services consultatifs, l'utilisation de la technologie et l'analyse des données – y compris le lancement de son site Web, accessible à l'ensemble du personnel, qui rend compte des mesures convenues restées sans suite.

7. L'administration a conscience des défis que constituent le recouvrement des pertes liées à la fraude impliquant des partenaires d'exécution, en particulier ceux qui opèrent dans des situations de crise humanitaire, étant donné qu'il est difficile d'engager des poursuites en temps voulu dans de tels contextes. L'UNICEF continue de recourir à d'autres mesures pour faire face à de tels cas, notamment en empêchant les partenaires impliqués de poursuivre leur partenariat avec l'UNICEF, en les

signalant selon qu'il convient à d'autres entités des Nations Unies via le portail des partenaires de l'ONU et en renforçant encore les mesures de contrôle interne.

## II. Divulgence des rapports d'audit interne

8. L'administration apprécie le fait que le Bureau continue de divulguer les rapports d'audit interne, conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration, en tenant compte des demandes émanant de la Directrice générale et des États Membres qui visent à ce que des rapports soient expurgés ou ne soient pas publiés, dans certaines conditions. L'administration continue d'appuyer cet effort de divulgation en autorisant la publication des rapports en temps opportun, ce qui facilite la responsabilisation et la transparence constantes envers les parties prenantes.

9. L'administration affirme que, au 31 décembre 2020, 19 rapports d'assurance émis en 2020 – 17 pour des bureaux de pays, 1 pour un audit thématique et 1 pour un audit conjoint – ont été publiés.

## III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux résultats globaux des audits internes

10. Dans le cadre de l'application de la décision 2017/10 du Conseil d'administration concernant la priorité à accorder à la mise en œuvre de mesures destinées à réduire les risques récurrents, l'administration note que 13 % des mesures convenues dans les rapports d'audit publiés en 2020 ont été jugées hautement prioritaires, ce qui représente un progrès par rapport aux chiffres de 16 % en 2019 et de 21 % en 2018.

11. L'administration apprécie à leur juste valeur les observations formulées par le Bureau pour la période considérée (2020) et note que 84 % des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de pays portent sur les quatre domaines suivants : i) gestion du programme ; b) gouvernance et principe de responsabilité ; c) approvisionnement et logistique ; et d) mobilisation des ressources.

12. L'administration se félicite que de l'évaluation du Bureau selon laquelle bien que recommandations appellent une action prioritaire pour réduire le niveau d'exposition aux risques élevés, elles n'ont pas de répercussions sur le dispositif général de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF. Néanmoins, l'administration continue de privilégier les domaines dans lesquels des progrès s'imposent, mis en évidence dans le présent rapport. L'administration a attentivement examiné les principaux thèmes et les questions récurrentes qui ressortent des audits effectués en 2020 afin de mieux réaliser les objectifs actuels et futurs de l'UNICEF.

13. En 2020, le Bureau a publié 17 rapports d'audit concernant des bureaux de pays et 1 rapport d'audit thématique, et un total de 166 recommandations. L'administration note avec satisfaction que 94 % de ces rapports ont donné lieu à des conclusions globalement satisfaisantes (« sans réserve » ou « avec réserve mineure ») et que 6 % (un rapport) ont fait l'objet d'une opinion « avec réserve majeure »<sup>1</sup>. Aucun rapport n'a fait l'objet d'une opinion défavorable. Il s'agit là d'une amélioration par rapport à 2019, où 89 % des rapports avaient fait l'objet d'une opinion « satisfaisante » et 11 % d'une opinion « avec réserves majeures ».

---

<sup>1</sup> La conclusion « avec réserves majeures » concerne l'audit du bureau de pays du Soudan.

14. Dans son rapport annuel, le Bureau signale que les opinions sans réserve et les opinions avec réserves mineures sont considérées comme satisfaisantes et que ces opinions assurent l'administration que les procédures et contrôles pertinents sont en général en place et fonctionnent comme prévu, seules des mesures correctives relativement mineures étant nécessaires.

15. Les efforts de l'administration pour accélérer l'application de mesures correctrices se poursuivent pour qu'il soit donné suite rapidement aux recommandations en suspens. L'administration note que sur les 15 mesures convenues qui sont restées sans effet depuis plus de 18 mois, 6 étaient classées au moment de la publication du rapport annuel du Bureau pour 2020. Ce rapport met en évidence le statut, les progrès et les mesures spécifiques liés aux recommandations en suspens depuis plus de 18 mois.

#### **IV. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations issues des audits internes des bureaux de pays**

16. L'administration note que la portée des audits d'assurance menés par le Bureau en 2020 couvrait 17 bureaux de pays qui représentaient 29 % des dépenses allouées aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux en 2020. Ces audits ont donné lieu à 158 mesures convenues. L'administration note qu'à la fin de 2020, les taux d'application des mesures convenues pour les deux années précédentes étaient de 94 % pour 2018 et de 74 % pour 2019. Notant que le Bureau tire un certain niveau de confiance du taux historiquement élevé d'application des mesures convenues, l'administration continue de s'efforcer en priorité d'appliquer les mesures convenues, tout en s'adaptant au changement de priorités résultant du contexte difficile engendré par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

17. L'administration note en outre que 10 rapports d'audit des bureaux de pays ont été publiés au cours du dernier trimestre de 2020. Ces rapports contiennent 52 % des mesures convenues hautement prioritaires et 62 % des 158 mesures convenues pour 2020. Les plans visant à donner suite à ces recommandations sont déjà en place. Toutefois, compte tenu de la date de publication des rapports du Bureau au dernier trimestre de 2020 et du contexte opérationnel mondial difficile, l'application des mesures convenues est toujours en cours. On trouvera ci-après un récapitulatif des mesures prises.

##### **A. Gestion de programme**

18. L'administration constate que les mesures liées à la gestion des programmes représentent environ 52 % des 158 mesures convenues par les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2020. L'administration se félicite de l'attention continue accordée à l'adéquation et à l'efficacité de la planification, du développement des partenariats, de l'assurance des programmes, de l'établissement de rapports à l'intention des donateurs et du suivi et de l'évaluation, ainsi qu'il ressort de l'ensemble des 17 audits des bureaux de pays en 2020.

19. En 2019, l'UNICEF a entrepris de mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation. L'examen du fonctionnement de l'organisation est basé sur les principes qui visent à : (a) donner aux bureaux de pays les moyens d'obtenir des résultats en faveur des enfants en poursuivant la décentralisation et la simplification des processus ; (b) renforcer les responsabilités et les complémentarités dans l'ensemble de l'organisation, en respectant le principe

de subsidiarité dans la prise de décision ; (c) accroître l'efficacité de l'utilisation du temps et des ressources pour contribuer à l'obtention de résultats ; (d) renforcer l'adaptabilité de l'organisation au niveau des systèmes, des processus et de la structuration organisationnelle, et en termes de méthodes de travail ; (e) améliorer le flux d'idées et d'apprentissage entre les organisations et encourager un mode de travail plus interactif, collaboratif et en réseau ; et (f) tirer parti des possibilités créées par la réforme de l'Organisation des Nations Unies.

20. Cette réflexion sur les principes clés de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation coïncide avec la priorité plus large accordée aux améliorations nécessaires pour que l'UNICEF sorte de la pandémie de COVID-19 plus fort, plus agile et mieux à même de faire face aux chocs futurs et de s'en remettre. Elle s'inscrit également dans le cadre d'un effort continu visant à améliorer la culture organisationnelle de l'UNICEF. Les conclusions serviront de base à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

## 1. Planification

21. L'administration prend note des possibilités qui existent s'agissant de renforcer la planification des programmes pour faire mieux correspondre la structure des résultats, de réduire les lacunes en matière de données pour les indicateurs clés et d'établir des états de référence dans la planification des programmes afin d'éclairer la mesure des résultats et les décisions de gestion connexes. L'administration a fait porter son attention sur la nécessité d'identifier rapidement des sources de données fiables et d'établir des indicateurs de base et des indicateurs clés, ainsi que d'améliorer le processus de planification du travail.

22. Dans les bureaux de pays où des recommandations relatives à la planification ont été formulées, l'administration veillera à ce que les partenaires gouvernementaux soient pleinement informés de la transparence des processus de planification de l'UNICEF et des objectifs des activités relatives aux programmes convenues. L'administration s'efforce d'améliorer l'assurance qualité de l'élaboration des plans de travail afin de garantir l'alignement sur les ressources budgétaires approuvées et les plans et objectifs de développement nationaux, ce qui contribuera à son tour à une meilleure prise en main par les acteurs locaux et le respect du principe de la responsabilité mutuelle.

23. En outre, en novembre 2020, l'UNICEF a commencé à utiliser un nouveau module d'évaluation des résultats (RAM 3.0). Le module RAM 3.0 donne aux bureaux et aux divisions les capacités techniques nécessaires pour intégrer et simplifier la planification et la communication des résultats. Il permet d'automatiser la planification du travail et des approvisionnements en fonction des résultats des programmes nationaux et des plans de gestion des bureaux régionaux et des divisions du siège. L'administration prévoit que l'utilisation de RAM 3.0 accroîtra la cohérence des informations disponibles sur la chaîne des résultats et qu'elle permettra également de rationaliser l'utilisation des indicateurs dans les différents domaines d'activité. L'utilisation de RAM 3.0 permettra de renforcer la planification des résultats et l'établissement de rapports au niveau des bureaux nationaux et d'améliorer la collaboration avec les utilisateurs externes aux fins de l'élaboration des plans de travail.

## 2. Partenariats

24. L'administration apprécie les recommandations du Bureau concernant le renforcement du dialogue et de la collaboration avec les partenaires, notamment les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales. L'administration de l'UNICEF continue de renforcer l'élaboration d'accords de

coopération pour le partenariat en utilisant une approche participative et inclusive avec ses partenaires. Cette approche tient compte des efforts actuellement déployés pour favoriser le renforcement des capacités de certains partenaires d'exécution afin d'améliorer la collaboration.

25. Dans les bureaux où des possibilités d'amélioration ont été mises en évidence, l'administration renforce l'achèvement et la clarté de la stratégie de partenariat pour l'incorporer dans chaque plan de travail. L'administration s'efforce (a) d'accroître les contributions des partenaires aux coûts directs des programmes, lorsque cela est possible, et de mieux refléter les contributions techniques des partenaires ; (b) d'accroître le nombre d'ONG locales disponibles pour conclure de possible partenariats d'exécution et mobiliser celles qui offrent le meilleur avantage comparatif ; et (c) d'assurer un processus de sélection ouvert et concurrentiel, y compris par le biais du portail des partenaires de l'ONU, le cas échéant. Dans d'autres bureaux concernés par cette recommandation, l'administration s'emploie à renforcer les capacités des ONG locales avec lesquelles des partenariats ont déjà été établis, afin d'étayer leur viabilité à long terme et, partant, de faire progresser les droits des enfants.

26. La mise en œuvre d'eTools par l'UNICEF continue d'améliorer la gestion des partenariats. eTools est une plateforme en ligne qui permet aux bureaux de pays de l'UNICEF de renforcer et de simplifier les modalités de programmation et de mise en œuvre des partenariats avec les pouvoirs publics et les organisations de la société civile tout au long du cycle de vie du partenariat. Intégrée à des systèmes existants tels que VISION et InSight, la plateforme eTools permet la saisie synthétique des données relatives aux partenariats de l'UNICEF avec ses partenaires d'exécution.

27. Pendant la pandémie de COVID-19, l'UNICEF a été confronté à des défis opérationnels. L'administration continue d'innover en matière d'exécution des programmes et de gestion des risques pour travailler avec les partenaires dans ce contexte. Au deuxième trimestre 2020, l'UNICEF a publié une note d'orientation sur la mise en œuvre de la gestion des partenariats d'exécution pendant la pandémie de COVID-19, qui doit être appliquée conjointement avec les procédures d'urgence de l'UNICEF liées à la riposte à la COVID-19. La note d'orientation porte sur les restrictions d'accès liées à la pandémie imposées par les gouvernements nationaux et propose des approches pour la gestion des partenariats.

### 3. Suivi

28. L'administration prend acte de la recommandation concernant l'élaboration d'une stratégie de suivi sur le terrain à l'échelle de l'organisation et l'amélioration de la couverture et de la qualité des visites de suivi des programmes dans les bureaux de pays. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 prévoiera l'examen du système de suivi des programmes. L'administration considère que le suivi est fondamental pour obtenir les résultats prévus.

29. Dans les bureaux concernés, l'administration poursuit la mise en œuvre d'un plan de suivi sur le terrain à l'échelle du bureau au moyen d'activités de suivi spécialisées intégrées (par exemple, le suivi lié aux fournitures, aux projets de construction et de génie civil, etc.), pour faire en sorte que les visites de suivi sur le terrain aient la couverture, la portée et la fréquence voulues et soient fondées sur les risques. Le cas échéant, l'administration envisage de faire appel aux services de surveillance de tierces parties, notamment dans les zones éloignées, inaccessibles et peu sûres.

30. En outre, l'administration a entrepris de mettre à jour les directives générales afin de clarifier les processus et les responsabilités respectives des membres du

personnel s'agissant de la supervision d'activités de suivi sur le terrain telles que les visites de contrôle des programmes dans les bureaux de pays. Les équipes de gestion des pays continuent d'examiner l'adéquation des ressources disponibles pour le suivi et s'efforcent également de renforcer les capacités du personnel afin d'améliorer la qualité des activités de suivi sur le terrain. L'administration se réjouit de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies selon qu'il conviendra.

31. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'administration de l'UNICEF a établi le Cadre de suivi et d'analyse du programme de riposte à la COVID-19 afin de recenser l'ensemble des contributions de base relatives aux produits liées à l'élaboration des programmes de l'UNICEF qui sont censées soutenir les progrès en faveur des enfants. Les indicateurs standard mondiaux définis dans le Cadre permettent de prendre des décisions en temps réel, fondées sur des données probantes, et d'assurer un suivi opérationnel, grâce à la plateforme en ligne eTools.

#### **4. Assurance des programmes**

32. L'administration prend acte des recommandations relatives à l'amélioration des délais de traitement pour le versement des décaissements; à la qualité des rapports sur les activités d'assurance ; et à l'établissement et au suivi des recommandations qui en découlent. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'administration a publié une note d'orientation sur la gestion des partenariats d'exécution afin de donner aux bureaux la souplesse nécessaire pour permettre un suivi et une assurance à distance et adopter une approche fondée sur les risques aux fins de la hiérarchisation des activités. Lorsque les restrictions en matière d'accès liées à la pandémie seront levées, les bureaux reprendront l'exécution régulière des activités de certification financière.

#### **5. Établissement de rapports à l'intention des donateurs**

33. L'administration a pris note des recommandations relatives à l'établissement de rapports à l'intention des donateurs et a le plaisir d'annoncer, à la suite d'efforts menés dans toutes les divisions pour améliorer ces rapports, la mise en place du portail consacré aux rapports aux donateurs (y compris le système de suivi des rapports aux donateurs) au quatrième trimestre de 2020. Le portail permet d'accélérer le délai de remise des rapports aux donateurs ; d'accroître l'efficacité de l'élaboration des rapports à l'intention des donateurs, tant au sein de l'UNICEF que pour les partenaires ; d'améliorer la transparence et la confiance avec les partenaires grâce à un accès plus facile aux rapports à l'intention des donateurs ; et de disposer d'un répertoire complet et fonctionnel des rapports à l'intention des donateurs, qui facilite la consultation à des fins d'analyse et de recherche, entre autres avantages.

#### **6. Évaluation**

34. L'administration prend acte de la recommandation tendant au renforcement des évaluations grâce à l'allocation de ressources financières et de capacités adéquates. L'administration réitère son engagement à soutenir les initiatives qui améliorent la fonction d'évaluation en termes de technologie et de portée des évaluations. La création par l'administration d'un Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation permet d'obtenir des ressources supplémentaires pour aider à atteindre le seuil de 1 % des dépenses afférentes au programme fixé par le Conseil d'administration.

### **B. Gouvernance et principe de responsabilité**

35. L'administration prend note de l'avis du Bureau selon lequel les dispositifs de gouvernance organisationnelle et les procédures de gestion des risques de l'UNICEF



peuvent être améliorées. Elle prévoit que l'application des mesures convenues résultant des audits internes effectués en 2020 concourra à l'effort organisationnel actuel visant à renforcer la complémentarité entre les bureaux régionaux et le siège et leur soutien aux bureaux de pays.

36. Cet effort pour réaligner le soutien des bureaux régionaux et du siège aux bureaux de pays est l'un des axes de travail de l'initiative d'amélioration du fonctionnement de l'UNICEF. Cette initiative permettra de clarifier les obligations et les responsabilités incombant au siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux nationaux, ainsi qu'aux divisions du siège. L'administration envisage également de définir un cadre de responsabilité amélioré qui favorise une plus grande souplesse, suscite une prise de décision réactive et confère aux gestionnaires sur le terrain le pouvoir de prendre des décisions. Ce cadre permettrait également de rationaliser le nombre de personnes associées à la prise de décision en fonction du risque et d'aligner clairement l'autorité sur la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes.

37. En 2020, l'administration de l'UNICEF a continué d'améliorer les éléments clés du contrôle de supervision, notamment les cadres de gestion des risques et de contrôle interne. L'administration a mené à bien les efforts connexes, notamment l'élaboration et la publication de la politique révisée de gestion du risque institutionnel, et le déploiement des fonctionnalités de la plateforme en ligne liées à la gouvernance, aux risques et à la conformité en 2020. En outre, des améliorations ont été apportées au suivi des transactions et des efforts ont été déployés en vue de la publication d'une déclaration relative au contrôle interne qui sera incluse dans les états financiers de 2020 au premier trimestre de 2021. Dans le cadre des efforts engagés en matière de gestion, l'UNICEF continuera à renforcer sa structure de gouvernance des risques et s'efforcera d'améliorer son niveau de maturité en matière de risques.

### **C. Gestion de l'approvisionnement et de la logistique**

38. L'administration prend note de la recommandation du Bureau concernant l'amélioration de la planification et l'établissement de prévisions concernant les achats, l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution en matière de gestion des approvisionnements et l'élaboration de mécanismes permettant de suivre les livraisons et d'obtenir un retour d'information des bénéficiaires.

39. Dans les bureaux concernés, l'administration renforcera l'approvisionnement et la gestion des fournitures en révisant sa méthodologie à l'appui de prévisions, d'hypothèses et d'objectifs rationnels ; réexaminera régulièrement les estimations relatives aux achats à la lumière de l'évolution du contexte opérationnel, des besoins et des priorités ; et réexaminera les dates de livraison inscrites sur les bons de commande pour en apprécier la faisabilité.

40. Les bureaux renforceront encore le suivi du respect des dates de livraison prévues. Pour le bureau concerné, il s'agira d'analyser les causes profondes des retards de livraison des fournitures aux partenaires d'exécution et des retards dans la réception des fournitures provenant des fournisseurs. L'administration renforcera les processus et contrôles internes pour atténuer les risques constatés. Les efforts consisteront notamment à fournir un soutien technique aux partenaires gouvernementaux afin d'accroître leur capacité de soumettre en temps voulu des spécifications claires concernant les fournitures. Les bureaux continueront à étudier les possibilités de réclamer aux fournisseurs le règlement des pénalités convenues en cas de retards de livraison.

41. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'UNICEF est l'organisme chef de file pour l'achat et la livraison de plus de 2 milliards de doses de vaccin, le plus

grand effort d'achat de vaccins de l'histoire. Cette initiative est entreprise dans le cadre du Mécanisme COVAX, le partenariat mondial pour les vaccins lancé en juillet 2020 au titre de la riposte mondiale à la COVID-19 – Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19, ou ACT-A. ACT-A est une initiative de collaboration historique visant à accélérer le développement, la production et la distribution équitables de vaccins, d'outils diagnostiques et de thérapies pour faire face à la COVID-19. En plus d'être le chef de file pour l'approvisionnement et la livraison, l'UNICEF codirige la préparation des pays.

42. La Division de l'approvisionnement de l'UNICEF est associée aux volets supervision, conseil et opérations du travail de l'UNICEF consacré à ACT-A par le biais de multiples flux de travail, groupes de travail et sous-équipes du Mécanisme COVAX dans les domaines de l'approvisionnement, du fret international, des informations sur le marché, de la logistique dans les pays, de la collecte de fonds et de l'assistance technique pour les équipements de la chaîne du froid, entre autres.

## **D. Mobilisation des ressources**

43. L'administration prend note des recommandations du Bureau concernant l'élaboration et le renforcement d'une stratégie de mobilisation des ressources fondée sur des données factuelles, qui sera essentielle pour concevoir des stratégies de sensibilisation et de financement axée sur les lacunes dans des domaines de programme spécifiques et portant sur la continuité entre action humanitaire et développement. Elle a mis en place des plans destinés à accroître l'investissement dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé sur les marchés émergents afin d'augmenter le financement des programmes de pays.

44. Les bureaux de pays de l'UNICEF concernés travaillent à l'élaboration de plans de collecte de fonds assortis d'actions concrètes visant à remédier au sous-financement de certains domaines d'activité. Il s'agit notamment d'identifier les donateurs qui présentent des déficits de financement spécifiques dans les programmes nationaux pour lesquels des recommandations d'audit ont été formulées. L'administration prévoit d'ajuster les plans annuels pour adapter les besoins programmatiques à l'évolution des contextes, notamment à la pandémie de COVID-19 et d'autres circonstances extérieures.

## **V. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations issues des audits thématiques et des audits conjoints**

### **A. Politique harmonisée concernant les transferts de fonds**

45. L'administration prend note des résultats et des recommandations relevés par le Bureau s'agissant de l'audit de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) à l'UNICEF. Depuis que l'UNICEF a lancé la stratégie relative à la HACT à l'échelle de l'organisation, en 2014, pour renforcer la gestion, la gouvernance et la surveillance de cette politique à tous les niveaux, l'organisation a fait des progrès significatifs dans les principaux domaines connexes. Il s'agit notamment du développement de capacités numériques (eTools) pour aider les bureaux à gérer les partenariats ; de la création de procédures HACT et de procédures d'assurance HACT et de décaissements (ezHACT) actualisées et tenant compte des risques ; du renforcement des capacités du personnel de l'UNICEF et des partenaires d'exécution ; et du renforcement des ressources pour la gestion de la HACT.

46. Consciente du volume des fonds acheminés par le biais des mécanismes HACT par l'intermédiaire de plus de 9 000 partenaires de mise en œuvre, supérieur à 2 milliards de dollars, l'administration accorde une grande importance au renforcement de l'application du cadre HACT à l'UNICEF. L'administration prend acte des recommandations du Bureau concernant l'examen et la redéfinition des responsabilités, en particulier au siège et dans les bureaux régionaux ; l'utilisation efficace des micro-évaluations ; et le renforcement des activités d'assurance fondées sur les risques et l'amélioration de l'utilisation de la technologie pour évaluer les activités d'assurance et en rendre compte et assurer le suivi des conclusions qui en découlent.

47. L'administration est heureuse d'annoncer plusieurs améliorations notables. En 2021, la Division de la gestion et de l'administration financières et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, en collaboration avec les directeurs régionaux, examineront et redéfiniront les rôles, les attributions et les responsabilités en matière de gouvernance et de supervision de la HACT. L'objectif est de fournir aux bureaux de pays un soutien spécialisé au niveau régional et de tirer parti du rôle consultatif de la Division de la gestion et de l'administration financières en matière de gouvernance et de supervision, compte tenu de ses responsabilités s'agissant de la gestion globale des ressources financières de l'UNICEF.

48. La mise en œuvre d'eTools par l'UNICEF continue de renforcer la gestion des partenariats ainsi que les activités d'assurance financière et programmatique liées à la HACT. La plateforme en ligne eTools – largement adoptée par les bureaux de pays de l'UNICEF dans le monde et dont l'utilisation est prescrite dans 74 bureaux de pays de moyenne à grande taille représentant plus de 90 % des transferts d'espèces – a étayé et simplifié la programmation et la mise en œuvre des partenariats tout au long de leur cycle de vie. Elle comprend, entre autres, le module de certification de l'information financière, le module de gestion des voyages pour les visites programmatiques et un module de suivi des tiers. En outre, grâce à l'intégration à des systèmes clés tels que VISION et InSight, la plateforme permet la capture et la centralisation des données sur les partenariats de l'UNICEF et améliore la gestion et le suivi des résultats des activités d'assurance.

49. Après avoir mis en œuvre avec succès ezHACT, l'administration étudie la possibilité de numériser le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses (« FACE ») au moyen d'un formulaire FACE électronique (« eFACE »). eFACE améliorerait l'application de la HACT à l'UNICEF, tant en interne qu'avec les partenaires d'exécution, afin de rendre le traitement et la liquidation des transferts d'argent plus efficaces, et pourrait inclure une interface avec d'autres systèmes et plateformes de l'UNICEF, tels que VISION et eTools.

50. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les bureaux de pays de l'UNICEF ont recouru à la technologie pour effectuer le suivi et l'assurance à distance, notamment par le biais de réunions virtuelles avec les partenaires et pour faciliter l'examen des pièces justificatives et des éléments de preuves concernant les activités et les résultats liés aux activités d'assurance, entre autres. L'UNICEF étudie les moyens d'automatiser davantage les processus et d'intégrer les sources de données afin de réduire les risques d'erreur ou de fraude dans la gestion des partenariats au moyen de la politique HACT. Des difficultés subsistent dans les contextes nationaux où l'infrastructure numérique est faible et dans lesquels les partenaires d'exécution ont de faibles capacités technologique ou un accès limité à la technologie.

## **B. Rapport conjoint sur l'intervention humanitaire des Nations Unies au Yémen**

51. Compte tenu de l'ampleur des programmes de l'UNICEF au Yémen, l'administration se félicite du rapport résumant les résultats des audits internes individuels effectués au Yémen par certains membres des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies. L'administration note que l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Secrétariat de l'ONU (pour ce qui est des opérations du Bureau de la coordination des affaires humanitaires) ont effectué des audits individuels par le biais de leurs fonctions d'audit interne, et qu'ensemble, les audits couvrent 80 % du financement des Nations Unies pour l'intervention humanitaire au Yémen.

52. Très consciente de l'environnement opérationnel difficile au Yémen, l'administration prend acte des résultats résumés dans le rapport annuel pour 2020 présenté au Conseil d'administration par le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF. L'administration a pris note des efforts interinstitutions recommandés pour rationaliser les mécanismes de gouvernance et de coordination existants, tels que les structures standard de coordination (par exemple, l'équipe humanitaire de pays) et celles propres au Yémen (l'équipe d'urgence), ainsi que des appels en faveur de l'amélioration de la gestion des risques et des contrôles internes et de l'évaluation de la réponse au moyen d'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle.

53. L'administration souligne que depuis la publication du rapport conjoint, le groupe directeur chargé de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle formé par les directeurs des évaluations de l'ONU, de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des organisations non gouvernementales a approuvé une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle au Yémen. En outre, le Coordonnateur de l'action humanitaire travaille avec l'équipe de pays des Nations Unies au Yémen pour gérer et atténuer plus efficacement les risques liés aux partenaires grâce à une stratégie globale de gestion des risques, à la stratégie de lutte contre la corruption à l'échelle de l'ensemble du système des Nations Unies et au cadre relatif à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

## **VI. Observations formulées par l'administration en réponse à la mission de conseil du Bureau**

### **A. Cadre de responsabilité de l'UNICEF**

54. L'administration se félicite des conseils du Bureau tendant à ce que soient mises à jour les structures organisationnelles, les chaînes hiérarchiques, les fonctions, les attributions et les obligations liées aux responsabilités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège ainsi que des principaux comités de gouvernance. L'UNICEF a par ailleurs pris note des conseils l'invitant à réviser, préciser et diffuser la définition de la responsabilité, à renforcer les capacités et les ressources à l'appui de la révision et du suivi du Cadre de responsabilité et à élaborer une méthode d'évaluation devant permettre de mesurer et de suivre les progrès réalisés dans l'application du principe de responsabilité et d'en rendre compte.

55. En ce qui concerne le conseil tendant à ce que le modèle des trois lignes soit intégré dans les dispositifs de contrôle interne, l'administration a le plaisir de faire savoir qu'elle a déjà commencé à l'appliquer. En 2020, l'UNICEF a révisé son

dispositif de gestion des risques et y a intégré le modèles des trois lignes. Les dispositifs de contrôle interne sont également en train d'être revus.

56. En outre, l'administration continuera de renforcer et de consolider les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques (y compris des risques de fraude) dans les bureaux de pays en proposant des formations, des orientations et d'autres mesures de lutte contre la fraude visant à décourager, prévenir et détecter la commission d'actes de fraude et de fautes. Les Représentantes et Représentants adjoints aux opérations et les responsables des opérations ont été désignés comme points focaux pour les questions de fraude sur le terrain. À compter de 2021, l'ensemble des chefs de bureau sont tenus de remettre chaque année au Contrôleur de l'UNICEF une attestation concernant l'état du dispositif de contrôle interne dans leur bureau. Ces mesures contribueront à renforcer la gouvernance et la responsabilité dans les bureaux.

## **B. Procédures d'urgence de l'UNICEF pour la riposte face à la COVID-19**

57. En mars 2020, la Directrice générale de l'UNICEF a déclaré une urgence de niveau L3 pour l'ensemble des bureaux du Fonds, compte tenu de l'ampleur et de la complexité de la propagation rapide de la pandémie de COVID-19 dans le monde et des difficultés associées à cette situation. Ce fut une décision inédite, la première du genre depuis la création de l'UNICEF.

58. En mars 2020, l'administration a réagi promptement pour élaborer et mettre en place de nouvelles procédures d'urgence dès que la pandémie de COVID-19 a été déclarée. Elle a publié des procédures révisées afin de permettre à ses bureaux de prendre plus facilement certaines mesures pour répondre à la crise.

59. L'administration se félicite des conclusions formulées par le Bureau de l'audit interne et des investigations à l'issue de son examen consultatif des procédures d'urgence de l'UNICEF pour la riposte contre la COVID-19 et de l'évaluation des risques liés à leur conception, à leur mise en place et à l'utilisation des fonds. On trouve dans l'examen indépendant des éléments permettant d'évaluer la valeur ajoutée des procédures et une analyse de leur mise en application dans les différents bureaux du Fonds.

60. L'administration prend note de ce que le Bureau de l'audit interne et des investigations l'invite à renforcer les bonnes pratiques recensées dans les bureaux de pays en ce qui concerne le recours systématique à certains outils par le Bureau des programmes d'urgence et les bureaux de pays. Pendant la crise, il a été possible grâce à eTools, un outil qui s'est révélé très précieux, de continuer à accéder à des documents essentiels et de faciliter la gestion des partenariats.

61. Outre les procédures d'intervention d'urgence liées à la programmation et aux éléments opérationnels de l'UNICEF, l'administration a pris des mesures notables en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, à savoir, notamment : la simplification des procédures de recrutement d'urgence ; la décentralisation de l'approbation des recrutements accélérés visant à répondre aux besoins urgents en personnel aux fins de la riposte à la COVID-19 ; le recours au dispositif de réserve ; la mise en place d'un système mondial de surveillance des pics destiné à détecter rapidement et à gérer les pics de besoins en ressources humaines ; et, à titre prioritaire, l'appui à distance et l'aménagement des modalités de travail, entre autres. Des mesures spéciales ont également été prises pour lever les exigences relatives aux périodes de service normalement applicables aux postes concernés et pour limiter les

interruptions de service pour les postes de consultant et de temporaire de sorte à pouvoir faire face aux besoins urgents.

62. Au titre des autres bonnes pratiques relevées par le Bureau de l'audit interne et des investigations au cours de son examen figure la collaboration dont ont fait preuve les divisions et les bureaux, notamment le Bureau des programmes d'urgence, la Division de la gestion et de l'administration financières, la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Bureau de l'innovation, la Division de l'approvisionnement et les bureaux régionaux, pour recenser les éventuelles difficultés rencontrées par les bureaux de pays dans l'acquisition de fournitures de programmes et pour évaluer les besoins de ces bureaux en matière d'appui. En l'occurrence, la Division de l'approvisionnement et le Bureau des programmes d'urgence ont défini des procédures d'approvisionnement dans le cadre de la riposte à la COVID-19.

63. L'administration relève par ailleurs que des améliorations sont possibles en ce qui concerne la conception des procédures d'urgence (obligation pour les bureaux et divisions de rendre compte des résultats et nécessité de définir clairement l'appétence pour le risque au niveau mondial) et leur mise en œuvre (stratégies de gestion des risques, stratégie de communication institutionnelle multilingue, assurance de la qualité et communication des résultats), ce à quoi elle s'emploie.

## **VII. Mesures prises par l'administration concernant les résultats des enquêtes, le préjudice financier et le recouvrement**

64. L'administration se félicite de la récente restructuration de la Section des investigations du Bureau de l'audit interne et des investigations, y compris de la création du Groupe de la stratégie, de la réception des dossiers et de l'analyse, qui devrait permettre de mettre l'accent sur la réception et l'évaluation de nouveaux dossiers. Cela permettra également d'améliorer les orientations et les conseils fournis au personnel et aux responsables sur les différents moyens de réagir et de signaler toute conduite prohibée potentielle.

65. L'administration se félicite également que la Section des investigations ait commencé à recourir à des audits juricomptables pour examiner les allégations de fraude concernant des parties externes. Cette prise d'initiative renforcera encore la gestion des risques de fraude à l'UNICEF.

66. Tout au long de 2020, les activités et les formations de sensibilisation à la lutte contre la fraude se sont poursuivies. Les nouveaux membres du personnel ont été invités à suivre le cours en ligne obligatoire sur la sensibilisation à la fraude dans le cadre de la procédure d'entrée en fonctions. Au cours de l'année, l'UNICEF a collaboré avec six autres organismes des Nations Unies pour mettre au point une formation de sensibilisation à la fraude destinée aux partenaires de réalisation. Cette formation existe en cinq langues (anglais, arabe, espagnol, français et portugais).

67. Le montant total du préjudice financier subi dans les affaires corroborées par le Bureau de l'audit interne et des investigations au cours de l'année 2020 s'élève à 578 423 dollars, dont 360 474 (62 %) ont été recouverts. En outre, dans le cadre des enquêtes réalisées par des organismes indépendants sur des initiatives menées au titre du projet de transferts monétaires d'urgence au Yémen, le montant des pertes avérées liées à des transactions frauduleuses équivalait à 74 968 dollars, dont 72 245 dollars (96 %) ont été recouverts. Le montant total des pertes enregistrées dans les affaires clôturées par le Bureau au cours de l'année 2020 et sur lesquelles les organisations indépendantes ont enquêté s'élevait à 653 391 dollars, dont 432 719 dollars ont été recouverts.

68. Les mesures d'atténuation et de lutte contre la fraude mises en place dans le cadre du projet de transferts monétaires d'urgence au Yémen continuent de montrer des résultats encourageants, comme le montrent les sommes recouvrées ces trois dernières années. Comme indiqué ci-dessus, 96 % du montant des pertes liées à la fraude enregistrées en 2020 ont été recouvrés (94 % en 2019) grâce à l'action menée par l'UNICEF pour décourager, prévenir et détecter le détournement de l'aide et appliquer une politique de tolérance zéro en matière de fraude et de corruption.

69. L'UNICEF reste déterminé à combattre la fraude et prendra immédiatement les mesures qui s'imposent à l'égard des partenaires de réalisation impliqués dans des activités frauduleuses, notamment en recouvrant le montant des pertes avérées, en interdisant aux partenaires concernés de réaliser tout autre programme et en les signalant aux autres organismes des Nations Unies au moyen du portail des partenaires de l'ONU.

## **A. Sanctions disciplinaires et autres mesures prises par l'UNICEF**

70. Comme il est précisé dans son rapport annuel, le Bureau de l'audit interne et des investigations est chargé de mener les enquêtes nécessaires, tandis que la Division des ressources humaines, le Groupe du droit administratif ou les autres services concernés sont tenus de prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des conclusions du Bureau.

71. L'administration constate qu'en 2020, 64 affaires ont été renvoyées au Groupe du droit administratif, au Bureau de la Directrice générale ou à la Division des ressources humaines en vue d'éventuelles suites disciplinaires ou autres. Ont ainsi été prises des mesures dont il est rendu compte dans le rapport interne annuel de l'UNICEF sur les mesures disciplinaires et autres mesures prises en cas de faute, et dont on trouvera un récapitulatif ci-après pour l'année 2020 :

- a) Onze renvois ou cessations de service ;
- b) Une rétrogradation ;
- c) Sept pertes d'échelons ;
- d) Trois blâmes écrits ;
- e) Trois membres du personnel avaient quitté l'UNICEF et accepté de coopérer dans le cadre d'une procédure disciplinaire à l'issue de laquelle il a été établi qu'ils avaient commis une faute, pour laquelle une mesure disciplinaire leur aurait été imposée s'ils avaient encore été en poste ;
- f) Dans 18 cas, la faute n'a pas été établie. Dans sept d'entre eux, des mesures correctives ou administratives (qui peuvent prendre la forme d'un avertissement écrit) ont été imposées après qu'il a été déterminé que le comportement des membres du personnel concernés avait été inapproprié mais n'était pas constitutif de faute.

## **VIII. Mesures prises par l'administration pour donner suite aux observations finales formulées par le Comité consultatif pour les questions d'audit dans son rapport annuel pour 2020**

72. L'UNICEF se félicite des travaux du Comité consultatif pour les questions d'audit, qui contribuent à la supervision consultative efficace et indépendante de l'organisation. L'administration accueille avec intérêt le rapport annuel du Comité



consultatif pour les questions d'audit pour 2020, et apprécie les conseils qui y sont formulés à l'intention de la Directrice générale. Alors que le monde fait face à une pandémie sans précédent, l'UNICEF continue de faire preuve d'agilité et de s'adapter aux nouvelles circonstances et aux nouveaux défis. L'administration se félicite que le Comité ait adopté des modalités de travail à distance et ajusté son calendrier de réunions pour échelonner les sessions depuis juin 2020.

73. Comme cela a été souligné lors des réunions tenues entre le Comité et la Directrice générale de l'UNICEF en juillet et décembre 2020, l'administration a pris des mesures concrètes pour redéfinir les priorités du Fonds afin de réorienter son action en faveur des enfants dans la lutte contre la COVID-19. Elle s'est en outre employée à mobiliser davantage de ressources ainsi qu'à apporter des améliorations au niveau institutionnel et à prendre des initiatives de gestion du changement (voir sect. IV A) du présent rapport).

74. L'administration apprécie le fait que le Comité consultatif pour les questions d'audit ait adapté ses modalités de travail. Plusieurs dates de réunion ont ainsi été proposées aux parties intéressées de l'UNICEF au lieu des trois blocs de sessions organisés d'ordinaire, ce qui a permis à l'administration de fournir au Comité les exposés, documents et présentations demandés malgré les priorités qu'elle s'était fixées pour lutter contre la pandémie et les produits qu'elle était tenue de livrer au titre de ses programmes.

75. L'administration se félicite des trois mémorandums stratégiques publiés par le Comité en 2020 et trouve précieux les conseils qui y sont formulés pour améliorer la fonction de contrôle et les pratiques de gestion de l'UNICEF. Elle apprécie que, dans son rapport annuel pour 2020, le Comité ait reconnu que l'UNICEF avait donné suite aux conseils qu'il avait formulés à son intention.

76. En 2020, l'administration a finalisé et signé la Charte révisée du Comité consultatif pour les questions d'audit ainsi que le mandat du secrétariat du Comité. On trouve dans la charte l'exposé complet de la fonction de conseil indépendant du Comité. Il y est précisé que ce dernier a été créé pour conseiller la Directrice générale sur les questions suivantes : exécution des fonctions de gouvernance, de gestion des risques et de gestion des finances ; contrôle du fonctionnement des systèmes et structures de l'UNICEF, contrôle interne et cadre de responsabilité ; respect du Règlement financier et des règles de gestion financière et du cadre réglementaire ; respect du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. En outre, on trouve dans la Charte une description de la fonction consultative du Comité en matière d'audits internes et d'investigations, d'évaluations, de déontologie et d'audits externes.

77. L'administration se félicite des conseils formulés par le Comité dans les domaines suivants : gouvernance et responsabilité ; gestion des risques, contrôles internes, gestion financière et présentation de l'information ; contrôle interne ; fonction déontologie ; contrôle externe. Sont mises en relief dans les paragraphes ci-après les mesures prises par l'administration pour donner suite à une série de conseils formulés par le Comité :

78. Deuxième du genre depuis le lancement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 est en cours d'élaboration en cette période extraordinaire. Au cours de la période visée, la réalisation des objectifs de développement durable prendra inévitablement du retard en raison de la crise sanitaire inédite de COVID-19 et des profondes conséquences socioéconomiques auxquelles le monde doit faire face. En outre, la pandémie continue d'avoir des impacts directs et indirects sur les enfants. Des conséquences socioéconomiques plus larges se font également sentir, notamment la généralisation



des atteintes aux droits de l'enfant et des difficultés rencontrées en matière de financement public, qui touchent également la base de ressources de l'UNICEF. Le nouveau Plan stratégique a pour objectif premier de préserver les réalisations accomplies jusqu'à présent, d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable en faveur des enfants dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de promouvoir et protéger les droits de l'enfant dans le monde entier, conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant.

79. L'administration a mis en place la structure nécessaire à l'élaboration du nouveau Plan stratégique 2022-2025, à savoir notamment un comité directeur présidé par le Directeur général adjoint chargé des programmes. Quatre groupes de travail interdivisions s'attèlent à l'élaboration du Plan. Chacun est co-présidé par les directeurs de deux divisions du siège ainsi que par les directeurs adjoints afin de favoriser la concertation avec le Comité de coordination du Plan stratégique. En outre, une vaste et ambitieuse procédure de consultation interne et externe a été mise en place. Elle fait intervenir le Comité d'administration, les États Membres, d'autres entités des Nations Unies, les comités nationaux et des organisations de la société civile. Ces consultations se tiennent au moyen d'une instance multipartite structurée ainsi que dans le cadre de discussions bilatérales et d'ateliers. En outre, l'administration échange avec les enfants et les jeunes pour veiller à ce que leurs points de vue soient entendus et pris en considération dans l'élaboration du Plan.

80. L'UNICEF s'efforce d'achever la révision de son cadre de responsabilité, qui est également lié au cadre réglementaire, en définissant les responsabilités avec l'assistance du Bureau de l'audit interne et des investigations. L'UNICEF prendra également en considération les recommandations issues de l'examen des cadres de responsabilité des autres organisations du système des Nations Unies prévu en 2021.

81. En s'appuyant sur le travail fait en 2019, l'administration continue de s'atteler à transformer la culture du Fonds dans trois domaines prioritaires qui seront des moteurs de changement et permettront d'instaurer la culture professionnelle escomptée, à savoir : vivre dans le respect des valeurs fondamentales qui sont les nôtres et les intégrer dans toutes les facettes de notre travail ; redéfinir la gestion du personnel ; favoriser le respect des règles de bonne conduite. La communication en interne et le dialogue avec le personnel constituent le socle de cette démarche. L'UNICEF s'appuie sur une série d'indicateurs pour mesurer et suivre les progrès accomplis.

82. En 2020, aux fins du plan d'action qu'elle s'efforce d'élaborer sur ces questions à l'UNICEF, l'administration a créé une équipe interne de lutte contre le racisme et la discrimination, dont l'objectif est d'offrir des espaces de dialogue sûrs aux membres du personnel pour qu'ils puissent tenir des conversations difficiles et courageuses. Le Fonds tire une grande fierté de la riche diversité de son personnel, mais n'en demeure pas moins conscient que le statu quo entourant le racisme et la discrimination impose de prendre des mesures courageuses, sérieuses et résolues. L'Équipe mondiale de gestion a recensé plusieurs actions à mener cet égard.

83. Dans le cadre de la vision qu'elle défend pour améliorer le fonctionnement du Fonds, l'administration s'appuie sur l'innovation et l'applique de manière créative en vue d'obtenir des résultats concrets et durables en faveur des enfants. Sa vision repose sur l'idée suivante : faire du Fonds une organisation souple, tournée vers l'avenir et résiliente, qui s'efforce sans cesse d'apprendre et de s'améliorer, pour et avec les enfants et les jeunes, et qui s'attache à veiller à la pleine réalisation des droits de chaque enfant. Ces améliorations visent à donner à l'UNICEF les moyens d'obtenir plus rapidement des résultats en faveur des enfants en accélérant l'exécution des programmes, en recourant à des innovations de pointe, en renforçant ses partenariats et en investissant davantage dans le capital humain et culturel.

84. L'administration s'efforce de garantir l'indépendance fonctionnelle des services de contrôle interne et de favoriser l'adhésion aux politiques et normes connexes. Elle poursuivra les échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit au sujet de la nomination de directeurs à des fonctions de contrôle, comme le prévoit la Charte du Comité. Elle s'est félicitée des observations du Comité concernant les actions positives entreprises par le Bureau de l'évaluation en 2020, telles que la publication d'orientations techniques relatives à la riposte à la pandémie de COVID-19, le recours à des approches d'évaluation en temps réel axées sur l'apprentissage et la finalisation du recrutement de spécialistes de l'évaluation issus de plusieurs pays pour l'ensemble des sept régions.

85. L'administration note et apprécie les commentaires positifs du Comité consultatif sur les progrès accomplis en ce qui concerne le renforcement du dispositif de gestion des risques institutionnels et de contrôles internes, y compris la publication, en novembre 2020, de la version révisée de la politique de l'UNICEF relative à la gestion des risques institutionnels. Elle tient à ajouter que les observations formulées par le Comité consultatif au cours de l'élaboration de la politique lui ont été très précieuses et qu'elle tiendra ce dernier informé de la mise en œuvre de la politique en tant que de besoin.

86. L'administration est résolue à renforcer la gestion des risques et à l'intégrer dans ses stratégies et performances relatives à l'exécution des programmes au niveau des pays. La version révisée du cadre de responsabilité de l'UNICEF ne prévoit certes pas de poste de responsable du contrôle des risques faisant rapport directement à la Directrice exécutive, mais l'administration met la dernière main au mandat du Comité de direction chargé de la gestion des risques et devrait l'avoir achevé avant la session annuelle du Comité d'administration prévu en juin 2021. En outre, des déclarations et principes relatifs à l'appétence et à la tolérance pour le risque sont en passe d'être finalisés et devraient favoriser l'application pratique et effective de la politique révisée de gestion des risques institutionnels. Ainsi, les mesures prises en matière de gestion des risques, associées aux évaluations annuelles du risque menées par l'ensemble de tous les bureaux et aux déclarations relatives au contrôle interne qui devraient voir le jour en 2021, contribueront à ce que les décisions puissent être prises à la lumière des informations sur les risques et à ce que celles-ci soient présentées en temps voulu.

87. Prenant acte du conseil du Comité consultatif pour les questions d'audit d'engager un spécialiste indépendant pour la conseiller sur la stratégie à adopter à moyen et long terme en matière de trésorerie, l'administration a le plaisir de faire savoir que deux spécialistes externes indépendants siègent actuellement au Comité consultatif en matière de finances. Les conseils qu'ils prodiguent correspondent à ce que le Comité consultatif escomptait : ils visent à faire en sorte que le trésor soit préservé de tout risque de liquidité ou de capital à court terme et à surveiller les risques nouveaux et les possibilités qui se présentent.

88. L'administration s'attèle avec détermination à profiter pleinement de l'outil d'élaboration du budget et recherche constamment de nouveaux moyens de tirer parti autant que possible de l'outil de suivi du niveau de transactions adopté en 2019.

89. Le Bureau de l'audit interne et des investigations entend présenter une version révisée de la Charte (après consultation de la Directrice exécutive et du Comité consultatif pour les questions d'audit) au Comité d'administration à sa session annuelle en 2021. En 2020, l'UNICEF a affecté des ressources supplémentaires au Bureau dans l'optique de renforcer les moyens de la fonction d'investigation.

90. Bien que le poste de Directeur du Bureau de la déontologie soit resté vacant de mars 2020 à février 2021 et qu'un responsable ait été nommé pour s'acquitter de cette

fonction à titre intérimaire, l'administration tient à souligner que le Bureau a continué de fonctionner et que les demandes de réunions ou d'exposés ont été honorées pendant cette période. Elle se réjouit par ailleurs du dialogue que le Comité maintient avec le Bureau.

91. En outre, l'administration a l'honneur d'annoncer que, depuis juin 2020, les paramètres de titularisation et la gestion budgétaire du Bureau de la déontologie sont alignés sur ceux du Bureau de l'évaluation et du Bureau de l'audit interne et des investigations.

92. L'administration apprécie les échanges que le Comité tient avec les principaux acteurs du dispositif de contrôle externe de l'UNICEF, notamment le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, l'Ombudsman de l'ONU et le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies. Les observations et recommandations formulées par ces fonctions de contrôle lui sont très précieuses et elle continue d'appliquer lesdites recommandations à titre prioritaire.

93. L'administration se félicite de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019. Bien que l'UNICEF soit désormais habitué à recevoir une telle opinion, l'administration tient à souligner qu'il faut, pour l'obtenir, déployer d'importants efforts, et qu'elle s'est notamment attachée à tenir compte des observations et conseils formulés par le Comité au sujet des projets d'états financiers et de lettres d'observations de l'UNICEF pour 2019.

94. L'administration remercie le Comité consultatif des commentaires et avis précieux qu'il lui a adressés tout au long de 2020 et se réjouit de poursuivre les échanges avec lui.

## IX. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel que lui a adressé le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF pour 2020 (E/ICEF/2021/AB/L.3) et de son additif (E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1) ainsi que de la réponse de l'administration (E/ICEF/2021/AB/L.4) et du rapport annuel que lui a adressé le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2020, et accueille avec satisfaction l'opinion générale selon laquelle le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation est adéquat et efficace ;

2. *Prend note également* de la Charte révisée du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF (E/ICEF/2021/AB/L.5) ;

3. *Prie* l'UNICEF de communiquer des informations sur les ressources supplémentaires dont le Bureau a besoin pour combler les lacunes en matière de couverture, dans le cadre des contributions au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et au budget intégré pour 2022-2025, et de veiller à ce que des ressources humaines, financières et technologiques adéquates soient fournies au Bureau.

## Annexe

# Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2020

Mesure convenue dans le rapport annuel de 2020 du Bureau de l'audit interne et des investigations

État de la mise en œuvre

### Audit du Bureau de pays de la Turquie, publié en décembre 2018 (une recommandation)

Une recommandation (de priorité moyenne) à laquelle la Division des partenariats publics a souscrit tend à revoir le système actuel de gestion des contributions et de codage et trouver une solution qui permettrait de coder et de suivre de manière plus précise les contributions qui s'inscrivent dans le continuum action humanitaire-développement et d'en rendre compte, en coordination avec la Division de la gestion et de l'administration financières, le Bureau des programmes d'urgence et toute autre division concernée.

**En cours** : Par l'intermédiaire de l'équipe humanitaire de la Division des partenariats publics, l'administration a tenu des discussions avec la Division de la gestion et de l'administration financières, avec la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, avec la Division des technologies de l'information et de la communication, avec le Bureau des programmes d'urgence, avec la Division des programmes et la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé. La mise en œuvre de cette mesure a été retardée en raison des ressources limitées en personnel et d'échéances concurrentes. Une solution a été envisagée pour faire face à la complexité de la mesure recommandée, qui concerne plusieurs divisions, et des consultations sont en cours avec les bureaux concernés. Une décision devrait être prise dans le courant du deuxième trimestre de 2021.

### Audit de la gestion des données de référence des fournisseurs, publié en 2018 (quatre recommandations)

a) Une recommandation (priorité élevée) à laquelle la Division de la gestion et de l'administration financières a souscrit tend à la publication, en consultation avec la Division de l'approvisionnement, le Centre mondial de services partagés et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, d'une politique de gestion des données de référence, et des procédures connexes, qui répondent à tous les problèmes recensés lors de l'audit.

b) La Division de la gestion et de l'administration financières a souscrit à la recommandation (priorité élevée) tendant à ce que soit réexaminée la nécessité du recours à la fiche « fournisseur occasionnel », en consultation avec la Division de l'approvisionnement, la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi et le Centre mondial de services partagés, et que, en cas d'abandon de la fiche, les politiques applicables soient modifiées en conséquence.

c) Priorité moyenne : préciser la règle concernant l'inscription des fournisseurs sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies dans la politique de gestion des données de

a) **Appliquée** : la Division de la gestion et de l'administration financières a publié une politique sur la gestion des données financières de référence afin de doter l'UNICEF d'une politique générale en la matière. On y trouve la définition des attributions, des groupes de fournisseurs et de leurs propriétaires ainsi que des liens vers les textes réglementaires applicables à la Division de l'approvisionnement, à la Division des ressources humaines et à la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi. La fonction relative à la gestion des données de référence, déjà énoncée dans la politique financière et administrative n° 1 de l'UNICEF portant sur les contrôles internes (Additif 1, Attributions), y est décrite plus en détails, tout comme la séparation des tâches en matière de gestion des données de référence, quant à elle, énoncée dans l'additif 2 de la politique susmentionnée.

b) **En cours** : en consultation avec le Centre mondial de services partagés, la Division de l'approvisionnement et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, la Division de la gestion et de l'administration financières a examiné la nécessité du recours à la fiche « fournisseur occasionnel ». Cette démarche s'est inscrite dans le

référence concernant les fournisseurs et les procédures connexes.

d) **Priorité moyenne** : réexaminer la nécessité de donner des droits d'accès en matière de gestion des données de référence aux membres du personnel qui ne sont pas officiellement chargés de cette gestion aux termes de la politique des procédures applicables, et révoquer ces droits d'accès lorsqu'ils sont jugés inutiles.

cadre d'une révision plus large de la politique de gestion des données de référence visée à la recommandation a). La politique générale relative à la gestion des données de référence ayant été publiée, la Division de la gestion et de l'administration financières s'attache maintenant à renforcer encore ce domaine en mettant au point une procédure visant spécifiquement à réglementer le recours aux fiches « fournisseur occasionnel », qui devrait voir le jour en juin 2021.

c) **Appliquée** : le projet de procédure de l'UNICEF sur l'inscription et la gestion des fournisseurs préconise vivement de procéder à l'inscription des fournisseurs dans le Portail mondial. L'inscription n'est pas obligatoire dans la mesure où le Centre mondial de services partagés la surveille déjà dans le cadre de la gestion des données de référence. Le Centre mondial et la Division de l'approvisionnement ont prévu de mener des activités conjointes pour faire part aux autres divisions et bureaux de pays des progrès accomplis en ce qui concerne l'inscription des fournisseurs.

d) **Appliquée** : conformément à ce qui leur était demandé, la Division de la gestion et de l'administration financières et le Centre mondial de services partagés ont procédé au réexamen des droits d'accès en matière de gestion des données de référence attribués aux membres du personnel qui ne sont pas chargés de cette gestion. À l'issue de cet examen, il est apparu qu'une exception était faite pour un membre du personnel de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, qui a pour tâche de fournir aux bureaux des informations actualisées concernant les partenaires de réalisation. Étant donné qu'il est impossible de créer pour ce fonctionnaire un droit d'accès distinct dans VISION qui lui permette de mettre à jour les informations relatives aux partenaires de réalisation, la fonction en question a été réattribuée au Centre mondial de services partagés.

### Audit des activités de vaccination à l'UNICEF, publié en décembre 2018 (trois recommandations)

a) **Haute priorité** : échanger avec les donateurs et les principaux partenaires (de préférence dans les propositions et les accords de don) des informations détaillées sur le fonctionnement de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et sur ses limites, notamment sur les risques liés à la gestion des fonds acheminés par l'UNICEF et sur les responsabilités et obligations connexes ; fournir aux bureaux de pays des lignes directrices sur les risques supplémentaires liés à l'exécution des activités de vaccination dans les pays dont les capacités et

a) **En cours** : l'administration met la dernière main à une stratégie et à un plan d'action destinés à aider les pays à améliorer leurs prévisions des besoins en vaccins. Les retards sont dus aux mesures prises face à la pandémie de COVID-19.

b) et c) **En cours** : par l'intermédiaire de la Division des programmes, l'administration a recensé six pays en fonction d'indicateurs de santé publique (Afghanistan, République démocratique du Congo, Éthiopie, Nigeria, Pakistan et Tchad) pour lesquels il convient de mettre au point une approche plus ciblée qui permette de

systèmes sont très faibles ; convenir des obligations et responsabilités de l'UNICEF dans ces pays.

b) **Priorité moyenne** : utiliser les données disponibles pour déterminer quels sont les pays dont les faibles capacités ne leur permettent pas d'établir des prévisions précises et fiables concernant les vaccins et mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action ciblés pour aider ces pays à améliorer leurs prévisions.

c) **Priorité moyenne** : préciser les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes pour ce qui est de la mise en œuvre des activités de vaccination.

mieux déterminer la nature de l'appui que le siège et les bureaux régionaux peuvent leur apporter. Agissant en collaboration avec les bureaux régionaux, la Division des programmes met actuellement au point un modèle qui permette de recueillir ces informations. Elle s'entretiendra avec la Division de l'approvisionnement et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi pour finaliser la procédure et suivre les progrès à un rythme régulier. Les retards sont dus aux mesures prises face à la pandémie de COVID-19, mais l'administration espère vivement pouvoir achever bientôt la mise en œuvre de cette recommandation.

### Cybersécurité et confidentialité des données, publié en mars 2019 (deux recommandations)

a) **Priorité moyenne** : examiner les recommandations des fournisseurs de services en nuage en matière de sécurité, mettre en œuvre celles qui sont jugées pertinentes et en assurer le suivi dans le cadre de l'inventaire des risques opérationnels ; revoir et ajuster les politiques de gestion des appareils mobiles à la lumière des recommandations portant sur le renforcement de la sécurité.

b) **Priorité moyenne** : organiser à l'intention des utilisateurs finaux des séances de sensibilisation à la sécurité fondées sur des incidents de sécurité tels que l'hameçonnage et la prise de contrôle non autorisée des comptes de messagerie du personnel.

a) **Appliquée** : l'administration a examiné et appliqué les recommandations relatives à la sécurité des services en nuage et de la mise en service d'autres produits en nuage, y compris en ce qui concerne la sécurité de ces services sur les appareils mobiles. Les risques en la matière et les mesures à prendre font l'objet d'un suivi dans l'inventaire des risques institutionnels. Le Bureau de l'audit et des investigations a confirmé que la recommandation avait été appliquée et l'a classée en mars 2021.

b) **Appliquée** : l'administration estime que ces aspects sont déjà abordés dans les séances de sensibilisation à la sécurité informatique que tous les utilisateurs sont tenus de suivre. Pour compléter la formation obligatoire, l'administration a évalué une solution de sensibilisation à la sécurité au niveau institutionnel et entrepris diverses activités : elle a notamment organisé des séances interagences sur la sécurité, des webinaires, des communications détaillées en matière de sensibilisation et d'information aux questions de sécurité. La formation de sensibilisation à la sécurité existante se poursuit par ailleurs. Par ailleurs, l'UNICEF procède petit à petit à l'organisation de formations et de séances de sensibilisation par fonctions.

c) Débordant le cadre de la recommandation, l'administration s'efforce de faire en sorte que les activités de sensibilisation à la sécurité s'inscrivent dans la durée élaborant des formations connexes en partenariat avec le Centre international de calcul des Nations Unies. Le Bureau de l'audit et des investigations a confirmé que la recommandation avait été appliquée et l'a classée en mars 2021.

**Audit du Bureau de pays du Népal, publié en juin 2019 (deux recommandations)**

- a) **Priorité moyenne** : examiner les théories du changement et les réviser au besoin pour qu'elles reflètent pleinement le contexte dans lequel les activités sont menées.
- b) **Priorité moyenne** : améliorer les opérations d'entreposage menées dans le respect de la chaîne du froid au niveau des districts en coopérant avec le Gouvernement.

a) **En cours** : le Bureau de pays du Népal procède à une analyse de la situation actuelle, qui viendra éclairer la révision des théories du changement destinée à faire en sorte que le contexte dans lequel les activités sont menées y soit reflété.

b) **Application** : l'UNICEF a achevé l'intégration de la fonction de la chaîne du froid dans les listes de vérification utilisées lors des visites sur le terrain. Des discussions ont été tenues avec le Gouvernement (qui est également responsable du contrôle de la fonction relative aux équipements de la chaîne du froid) pour qu'il l'intègre également dans son calendrier de vérifications. L'administration a également achevé l'application concrète de la recommandation grâce à la livraison, dans les sites concernés, de l'ensemble des 290 pièces d'équipement prévues, dont 286 (99 %) ont été installées. Le Bureau de l'audit et des investigations a confirmé que la recommandation avait été appliquée et l'a classée en mars 2021.

---