



Conseil économique et social

Distr. limitée
10 décembre 2018
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2019

5-7 février 2019

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

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

Résumé

En juillet 2018, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a présenté officiellement le rapport financier et les états financiers vérifiés du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour l'année terminée le 31 décembre 2017 et son rapport correspondant ([A/73/5/Add.3](#)), dans lequel il a émis une opinion sans réserve pour l'exercice considéré. C'est la sixième année consécutive que l'UNICEF obtient une opinion sans réserve pour ses états financiers, qui sont établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) depuis 2012. Ce résultat montre la détermination de l'UNICEF à mettre en œuvre les normes IPSAS.

La Directrice générale de l'UNICEF estime toujours qu'il faut en priorité mettre l'accent sur l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Le travail accompli dans le monde entier par le personnel de l'UNICEF, qui est en première ligne pour mettre en œuvre les dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne (notamment les mécanismes de lutte contre la fraude), garantit que les fonds confiés à l'UNICEF sont gérés conformément aux responsabilités fiduciaires établies, le but étant d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

Conformément au paragraphe 7 de la décision 2018/3 du Conseil d'administration de l'UNICEF, le présent rapport renferme une réponse distincte de l'administration aux principales constatations et recommandations figurant dans le rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2017. On y trouve également des observations de l'administration concernant les recommandations formulées et leur état d'application. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les parties du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes ([A/73/353/Add.1](#)) qui concernent l'UNICEF et le rapport détaillé du Comité.

* [E/ICEF/2019/1](#).



Il tient également compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/73/430](#)) et la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/5/Add.3](#)), ainsi que du résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2017 ([A/73/209](#)).

L'UNICEF présente également dans le présent rapport des informations actualisées sur la stratégie de lutte contre la fraude, en application du paragraphe 6 de la décision 2018/3 du Conseil d'administration.

L'UNICEF apprécie vivement les éclaircissements du Comité des commissaires aux comptes ainsi que les observations et recommandations qu'il a formulées dans son rapport. Le Fonds s'est engagé à appliquer toutes les recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019 et attend avec intérêt que le Comité des commissaires aux comptes évalue les mesures prises par l'administration et classe lesdites recommandations lors de son audit des états financiers pour 2018.

I. Introduction

1. Pour la sixième année consécutive depuis la mise en place des normes IPSAS, en 2012, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'UNICEF pour l'année terminée le 31 décembre 2017. Cet accomplissement important témoigne de l'engagement de l'UNICEF à améliorer en permanence la gestion financière, la transparence de l'information financière et l'application du principe de responsabilité. L'UNICEF entend poursuivre sa quête d'excellence, d'efficience et d'efficacité dans la conduite de ses activités et compte bien appliquer les dispositifs de contrôles internes, assurer une gestion satisfaisante des risques et s'acquitter dûment de ses responsabilités fiduciaires. Les orientations données au plus haut niveau par la Directrice générale, les directeurs généraux adjoints, le Contrôleur et les directeurs de division ont été décisives pour permettre à l'UNICEF d'obtenir des opinions sans réserve. Il convient également de souligner l'action menée par les membres du personnel, qui agissent en première ligne dans tous les lieux d'affectation pour veiller à ce que les dispositifs de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont mis en œuvre de manière efficiente et efficace.

2. On trouvera à l'annexe I un tableau récapitulatif du nombre de recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes en 2017, classées par priorité et par domaine de risque. Le Comité des commissaires aux comptes a émis 36 recommandations, dont 7 ont été qualifiées de « principales » (priorité élevée) et 29 ont été classées dans la catégorie « autres recommandations » (priorité moyenne). Sur ces 36 recommandations, 4 remontaient à des périodes antérieures. L'UNICEF s'efforce d'appliquer les mesures mises en place par l'administration, en accordant la priorité aux recommandations qualifiées de principales par le Comité. Afin de pérenniser et de renforcer les progrès réalisés dans l'application des recommandations du Comité, l'UNICEF continuera de consolider sa gestion et ses opérations en faisant preuve d'initiative et d'innovation dans la mise en œuvre de ses mécanismes et activités de surveillance, de supervision, de gestion des risques et de contrôle interne.

3. Le présent rapport tient également compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/73/430](#)) et par la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/5/Add.3](#)), ainsi que du résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2017 ([A/73/209](#)).

4. En ce qui concerne les délais de mise en œuvre, le Contrôleur de l'UNICEF s'est employé à fixer des échéances pour l'application de l'ensemble des recommandations. L'UNICEF s'est engagé à appliquer les mesures décidées par l'administration pour mettre en œuvre toutes les recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019 et attend avec intérêt que le Comité des commissaires aux comptes examine l'état d'application de ces recommandations en vue de leur classement lors de son audit des états financiers pour 2018.

5. Pour ce qui est de l'ordre de priorité, il est à noter que le Comité qualifie de « principales » les recommandations les plus importantes. Toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui ont été acceptées seront mises en œuvre en temps voulu, mais la priorité sera donnée aux recommandations « principales » et l'équipe dirigeante suivra de près les mesures prises aux fins de leur application.

II. Réponse de l'administration aux recommandations des auditeurs, par priorité et par domaine de risque

6. On trouvera ci-après une vue d'ensemble des mesures adoptées par l'administration pour mettre en œuvre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes. La réponse de l'administration concorde avec les informations fournies par le Secrétaire général dans son rapport de 2017 sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/353/Add.1](#)).

7. Le Bureau du Contrôleur est responsable du suivi de l'application des recommandations et, à ce titre, informe régulièrement la Directrice générale des progrès réalisés à cet égard. L'administration s'attachera en priorité à mettre en œuvre les 7 recommandations principales. Toutefois, des mesures seront prises parallèlement pour donner suite aux 29 autres recommandations, afin de respecter les délais d'application que l'UNICEF s'est engagé à respecter pour chaque recommandation.

8. Toutes les recommandations devraient être mises en œuvre conformément au calendrier prévu dans le rapport sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes, que le Secrétaire général a présenté en 2017.

A. Gestion financière

9. Les recommandations relevant de la gestion financière portaient essentiellement sur les domaines dans lesquels le Comité des commissaires aux comptes estimait que l'UNICEF pouvait améliorer la transparence des informations présentées dans les notes relatives aux états financiers, afin de fournir des renseignements plus détaillés aux parties prenantes. Au total, cinq recommandations ont été formulées, dont une « recommandation principale » et quatre « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

Recommandation principale (priorité élevée)

10. Au paragraphe 37 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF explique les écarts substantiels entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs dans les états financiers, comme il est exigé dans les normes IPSAS.

11. L'UNICEF a fourni une analyse des écarts au chapitre IV des états financiers, dans la partie « Présentation et analyse des états financiers » de l'aperçu de la situation financière. Les informations communiquées dans l'aperçu de la situation financière sont conformes à la norme IPSAS applicable. L'UNICEF a toutefois pris des dispositions pour fournir des explications supplémentaires en ce qui concerne les écarts substantiels entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs dans ses états financiers de 2018.

Autres recommandations (priorité moyenne)

12. Au paragraphe 15 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF examine tous les accords pluriannuels conclus avec les donateurs et décide si les stipulations satisfont ou non aux critères des conditions.

13. L'UNICEF accepte de continuer à examiner les accords relatifs aux contributions à mesure que des subventions sont mises en place et poursuit la conception d'un mécanisme à cette fin.

14. Au paragraphe 19 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF donne les informations voulues sur la méthode comptable qu'il suit pour comptabiliser les produits en nature.

15. En 2017, toutes les contributions en nature ont été comptabilisées et présentées dans les états financiers selon une méthode basée sur la réception des actifs, le cas le plus répandu. L'UNICEF considère que les informations ont été communiquées conformément aux normes IPSAS. Cependant, il réexaminera ses principes directeurs concernant l'application des normes IPSAS et la présentation des informations dans les notes relatives aux états financiers pour l'année se terminant le 31 décembre 2018.

16. Au paragraphe 21 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF donne des informations sur les actifs nets du secteur Ressources institutionnelles et sur ceux du secteur Ressources ordinaires, au titre de deux secteurs distincts l'un de l'autre.

17. Les ressources institutionnelles de l'UNICEF correspondent à une part de ses ressources ordinaires affectée à ses coûts opérationnels et les fonds non utilisés sont versés aux ressources ordinaires. C'est pourquoi l'UNICEF a combiné les actifs nets des secteurs Ressources institutionnelles et Ressources ordinaires dans la colonne Budget institutionnel. L'UNICEF accepte de déplacer le total combiné dans la colonne Ressources ordinaires, sachant qu'il ne serait peut-être pas opportun de présenter les deux montants séparément.

18. Au paragraphe 28 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF décrive les contributions à recevoir à leur juste valeur, conformément à ce qui est exigé dans les normes IPSAS.

19. L'UNICEF continue de surveiller les conséquences de l'actualisation des créances chaque année et procède aux ajustements nécessaires lorsque la différence est significative. Il mettra en place des directives claires en ce qui concerne le principe de l'importance relative pour guider l'administration dans l'examen de cette question.

B. Gestion des voyages

20. Les recommandations relevant de la gestion des voyages concernent principalement le module voyages du système VISION (progiciel de gestion intégré) et les contrôles requis d'un bout à l'autre du processus, de la création à la clôture des voyages. L'UNICEF reste confiant à l'égard du progiciel VISION et des contrôles automatisés, qui ont permis de gérer efficacement les voyages dans toutes ses divisions, et notamment de réserver, d'enregistrer et de clôturer les voyages par voie électronique sans intervention manuelle. L'UNICEF reconnaît qu'il est toujours possible d'améliorer certaines fonctionnalités. À cet égard, l'administration prendra des mesures afin de remédier aux risques signalés par les auditeurs, en s'efforçant de consolider les gains d'efficacité qui ont été réalisés au fil du temps grâce à l'élimination des interventions manuelles dans les procédures de voyages, et en s'appuyant plutôt sur les contrôles automatisés qui offrent plus de cohérence, de fiabilité, d'efficacité et d'efficience. Quatre recommandations ont été formulées dans ce domaine, dont trois étaient des « recommandations principales » et une appartenait à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

Recommandations principales (priorité élevée)

21. Au paragraphe 48 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF revoie le dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des voyages et les mécanismes connexes, de manière à veiller à ce que les règles sont respectées.

22. L'UNICEF estime que le respect du dispositif de contrôle interne sera renforcé dans son ensemble par la mise en œuvre de nouvelles mesures relatives aux attestations, notamment l'intégration de trois fonctionnalités dans le système VISION : a) un mécanisme d'alerte pour les fonctionnaires ayant plus de deux voyages en attente de clôture ; b) des rappels automatiques concernant les autorisations de voyage en attente de clôture dans le système ; c) un système de « verrouillage automatique » qui bloque l'ouverture de nouvelles autorisations de voyage pour les fonctionnaires ayant plus de trois dossiers en attente de clôture. L'UNICEF prévoit en outre d'aller au-delà de ces modifications afin de renforcer les autres dispositifs de contrôle interne liés aux voyages.

23. Au paragraphe 50 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF revoie sa politique consistant à débloquer et à comptabiliser en charges l'intégralité de l'indemnité journalière de subsistance au moment de la création du voyage.

24. L'UNICEF révisé actuellement sa politique sur le versement de l'intégralité de l'indemnité journalière de subsistance et prévoit de la modifier pour n'avancer que 80 % de cette indemnité au personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire (consultants). Pour les fonctionnaires, l'accent sera mis sur le respect des délais de présentation des attestations de voyage, ceux qui ne se plient pas à cette exigence risquant de voir les avances sur frais de voyage déduites de leur salaire.

25. En ce qui concerne les mesures relatives à la gestion du personnel, il a été tenu compte du fait que l'avance de 80 % de l'indemnité journalière de subsistance a été jugée inefficace pour réduire le volume des opérations de rapprochements et le nombre de fonctionnaires affectés à cette tâche, ainsi que pour limiter le risque que les fonctionnaires ne clôturent pas leurs voyages dans le système en temps voulu. Pour atténuer ce risque, il serait plus efficace de faire supporter les frais de voyages aux fonctionnaires qui ne soumettent pas leur attestation de voyage dans les délais impartis, comme cela a été proposé. Pour l'application de la recommandation concernant les consultants, il faut tenir compte du fait que ces derniers sont généralement employés à court terme et que leurs contrats peuvent expirer avant que des mesures soient prises pour déduire leurs frais de voyage. L'administration estime également que le surcroît de travail entraîné par les opérations de rapprochement sera moins important dans la mesure où le volume des voyages des consultants est nettement inférieur à celui des fonctionnaires.

26. Au paragraphe 55 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF fasse vérifier la compatibilité du système VISION et les modifications apportées à ce dernier, notamment celles relatives à l'outil de gestion des voyages.

27. L'UNICEF applique rigoureusement les normes en matière de développement et d'exploitation des applications dans toutes ses activités de gestion et de mise en service de solutions technologiques. Il a mis en place à cet égard des procédures qui sont strictement contrôlées et appliquées. En 2016, l'UNICEF a fait appel à un cabinet de consultants externe qui a procédé à l'examen partiel des systèmes spécialement conçus pour améliorer ces applications. L'étude du code a donné des résultats intéressants, qui ont été pris en compte dans l'amélioration continue de l'environnement VISION.

28. L'UNICEF ne pense pas que faire vérifier la compatibilité du système VISION et les modifications apportées à ce dernier présente un intérêt puisque cela a été fait récemment (en 2016). Toutefois, les points soulevés dans les constatations du Comité concernant la gestion des voyages seront résolus par des modifications du système et par la formation des utilisateurs. À cet égard, l'UNICEF prévoit d'apporter les améliorations nécessaires au module de gestion des voyages une fois la mise à niveau du système VISION terminée.

Autre recommandation (priorité moyenne)

29. Au paragraphe 49 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF rappelle aux fonctionnaires qui voyagent pour son compte et aux responsables les obligations et les fonctions dont ils doivent s'acquitter, conformément à la politique en matière de voyages.

30. L'UNICEF diffuse des messages à l'échelle mondiale afin de rappeler aux membres du personnel qu'il est de leur devoir de respecter la politique en matière de voyages, notamment en ce qui concerne les obligations relatives à la clôture des voyages. Par ailleurs, des séances de formation sont régulièrement dispensées aux fonctionnaires qui gèrent les demandes de voyages afin de renforcer le respect de ladite politique. L'UNICEF considère que cette recommandation a été appliquée et attend avec intérêt de présenter au Comité les mesures correctives mises en place et de demander la clôture de cette recommandation.

C. Dispositif de contrôle interne

31. Les recommandations relevant du contrôle interne concernent les mesures prises par l'UNICEF pour remédier aux risques relatifs à la séparation des fonctions dans le système et l'examen du rapport sur les cas de non-respect des règles, le but étant de régler les conflits recensés dans les processus et les transactions. Deux recommandations ont été formulées dans ce domaine, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

Autres recommandations (priorité moyenne)

32. Au paragraphe 61 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF achève l'examen du guide sur la gestion des droits d'accès et les règles relatives à la séparation des fonctions, et les mette à jour en temps voulu.

33. L'UNICEF met actuellement à jour le guide sur la gestion des droits d'accès et les règles relatives à la séparation des fonctions. Le guide actualisé sera publié au premier trimestre de 2019.

34. Au paragraphe 62 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF mette à jour le rapport sur les cas de non-respect en matière de séparation des fonctions, de manière à tenir compte des mesures d'atténuation des conflits mises en place par le Centre de services, et à établir un suivi des opérations.

35. L'UNICEF est en train de mettre à jour le rapport de l'état des anomalies en matière de séparation des fonctions et prévoit d'établir un suivi des opérations, conformément à la recommandation du Comité. Des progrès ont été réalisés dans la mise à jour du rapport, qui est actuellement à l'essai avant d'être mis en service et de servir d'outil de suivi pour l'administration.

D. Gestion des consultants

36. Les recommandations concernant la gestion des consultants portent sur le respect des procédures de recrutement des consultants par l'UNICEF et la fiabilité des données et des documents disponibles dans VISION. Deux recommandations ont été formulées dans ce domaine, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre l'une de ces recommandations d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2018. En ce qui concerne la

seconde, son avis diverge de celui du Comité quant à la voie à suivre, comme expliqué au paragraphe 40 ci-dessous.

Autres recommandations (priorité moyenne)

37. Au paragraphe 77 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF s'assure qu'il respecte les procédures relatives au recrutement des consultants.

38. En juillet 2018, la Division des ressources humaines a publié une nouvelle version des procédures afin d'améliorer la gestion des consultants et des vacataires, qui reste décentralisée. Les nouvelles procédures ont été clarifiées afin que les différentes entités les comprennent de la même manière et les respectent. La Division rappellera régulièrement aux bureaux de veiller au respect de ces procédures.

39. Au paragraphe 78 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à ce que le système VISION soit mis à jour pour proposer les informations les plus récentes, et veille à ce que tous les documents justificatifs sont téléchargés en temps réel.

40. L'UNICEF souligne que, étant donné les situations variées dans lesquelles il intervient, ses bureaux continueront de conserver des copies matérielles et électroniques des documents, conformément à sa politique de conservation des documents et à ses directives en la matière. Tous les documents justificatifs sont conservés par les bureaux sous format électronique ou papier pendant au moins 10 ans avant d'être détruits, conformément aux politiques et aux procédures de conservation des documents. La Division des ressources humaines a publié une nouvelle version de ses procédures en juillet 2018, afin d'améliorer la gestion des consultants et des vacataires.

41. Demander aux bureaux de l'UNICEF de télécharger des documents dans VISION n'est pas le meilleur moyen d'optimiser la conservation des documents et d'exploiter efficacement le progiciel de gestion intégré. Le téléchargement d'un trop grand nombre de documents ralentit le système et entraîne des problèmes dans le traitement des opérations et l'obtention des rapports de gestion. L'UNICEF continuera de collaborer avec les bureaux et de les aider à mieux connaître la politique, et leur fournira également des orientations concernant la mise en œuvre et le respect des procédures applicables, y compris celles relatives à la conservation des documents justificatifs. Les politiques et procédures de conservation des documents viseront à archiver des copies électroniques et matérielles en utilisant les systèmes de classement et d'archivage du nouveau progiciel de gestion des contenus mis en place à l'échelle de l'organisation.

E. Comités nationaux

42. Les recommandations relatives aux comités nationaux concernent la coopération entre l'UNICEF et les comités et la supervision de ces derniers. Deux recommandations ont été formulées dans ce domaine, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

43. Dans son rapport [A/73/430](#), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a donné des orientations visant à ce que les comités nationaux conservent 25 % de leurs produits bruts pour couvrir leurs dépenses et constituer des réserves obligatoires. Collectivement, les comités nationaux ont versé des contributions équivalant à plus de 75 % de leurs recettes brutes pour 2015, 2016 et 2017. En 2017, ils ont versé 1,2 milliard de dollars à l'UNICEF, dépassant leur objectif global de 3,1 millions de dollars. Chaque comité national a des objectifs de

contribution différents, qui varient de 30 % à 75% et auxquels sont assortis des plans d'étapes visant à atteindre le taux cible sur une période donnée. La plupart des comités nationaux ont atteint la cible fixée dans le Plan stratégique conjoint à 5 % près. Sur les 21 comités nationaux ayant fait l'objet d'un suivi, 10 se trouvaient à moins de 10 % de l'objectif de 75 % et 13 avaient atteint ou dépassé ce taux. L'UNICEF continuera de collaborer avec les comités nationaux dans le cadre d'une planification conjointe, en vue de porter au maximum les taux de contribution, et il suivra de près la situation des comités qui n'atteignent pas les objectifs fixés dans le plan stratégique conjoint.

Autres recommandations (priorité moyenne)

44. Au paragraphe 89 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF communique régulièrement avec les comités nationaux qui présentent constamment leurs états financiers vérifiés et leurs déclarations de recettes et de dépenses vérifiées en retard, de manière à les guider et à les diriger.

45. L'UNICEF s'entretient régulièrement avec les comités nationaux sur divers sujets, y compris les délais de présentation de leurs états financiers vérifiés et de leurs déclarations de recettes et de dépenses vérifiées. Les comités sont des organismes indépendants, mis en place au niveau national afin de lever des fonds destinés à financer les activités de l'UNICEF et ils ne peuvent présenter leurs états financiers vérifiés qu'avec l'approbation de leurs conseils d'administration respectifs. Selon la législation du pays dans lequel un comité national exerce ses activités, le calendrier des réunions de son conseil d'administration peut ne pas correspondre aux dates de clôture des états financiers de l'UNICEF. L'administration de l'UNICEF estime qu'un nombre satisfaisant de rapports sont reçus assez tôt pour que les comptes soient clos dans les délais et que les assurances données par les comités nationaux concernant leurs déclarations de recettes et de dépenses sont suffisantes pour que l'UNICEF puisse les utiliser dans ses rapports financiers. Le Fonds considère que cette recommandation a été intégralement appliquée. Il attend avec impatience de soumettre au Comité des informations pour évaluation et examen, et de demander ensuite le classement de cette recommandation.

46. Au paragraphe 92 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF collabore avec les comités nationaux pour s'assurer qu'ils gèrent leurs placements de manière appropriée, et examine leur politique en matière de placements.

47. L'UNICEF examine actuellement la politique des comités nationaux en matière de placements. Il a hâte de soumettre au Comité des informations pour évaluation dans l'optique de la clôture de cette recommandation.

F. Activités de collecte de fonds

48. Les recommandations relevant des activités de collecte de fonds portent sur la stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF pour 2014-2017, et en particulier sur les sources de financement privées et la mobilisation de ressources pour les situations d'urgence. Quatre recommandations ont été formulées dans ce domaine, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF ne partage pas l'avis du Comité concernant l'une des recommandations sur la collecte de fonds auprès d'entreprises, l'approche proposée n'étant pas conforme au nouveau plan IMPACT 2018-2021 visant à mobiliser des fonds auprès du secteur privé pour financer le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021.

Autres recommandations (priorité moyenne)

49. Au paragraphe 104 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF analyse les raisons de la faiblesse des contributions, puis élabore une stratégie adaptée pour accroître la contribution des sources de recettes ayant un potentiel important, notamment les entreprises. L'administration a souscrit à cette recommandation, mais ne partage pas l'avis du Comité concernant la marche à suivre pour y donner suite.

50. L'UNICEF a présenté des observations approfondies au paragraphe 105 du rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes ([A/73/5/Add.3](#), chap. II). L'administration de l'UNICEF a déjà procédé à une analyse minutieuse des résultats escomptés, dont les conclusions ont servi à l'élaboration d'une nouvelle stratégie fondée sur les faits, le plan IMPACT 2018-2021. Un des principaux atouts du plan IMPACT 2018-2021 est qu'il repose sur la diversification des sources de financement pour que les objectifs généraux de revenu puissent être atteints. En raison de cette diversité, il est impossible d'estimer avec une parfaite précision les revenus futurs. L'excellente performance de certaines sources est contrebalancée par la mauvaise performance d'autres sources. Globalement, les objectifs relatifs aux produits bruts pour 2017 et la période stratégique quadriennale ont été atteints et largement dépassés.

51. Au paragraphe 110 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF intensifie ses efforts de mobilisation de fonds afin d'obtenir la réponse souhaitée de la part des donateurs pour pouvoir gérer les situations d'urgence.

52. L'UNICEF poursuit ses efforts pour mobiliser des ressources destinées aux urgences, notamment en entretenant des relations étroites avec les donateurs de la région, en participant à des réunions internationales et à des sommets humanitaires afin de développer des réseaux et de renforcer la mobilisation, ainsi qu'en publiant des communiqués de presse et en menant des activités de communication pour sensibiliser le public et le secteur privé aux urgences. Les appels de l'UNICEF sont fondés sur les besoins énoncés par les pays et les régions et sont conformes aux procédures interinstitutionnelles d'évaluation et de programmation.

53. Au paragraphe 116 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF renforce le dispositif de suivi des rapports aux donateurs et fasse en sorte que tous les rapports soient présentés dans les temps.

54. L'UNICEF continue de renforcer le suivi des rapports aux donateurs afin d'améliorer leur qualité et de faire en sorte qu'ils soient plus souvent présentés dans les délais.

55. Au paragraphe 117 de son rapport, le Comité a en outre recommandé que l'UNICEF mette à jour les données sur les rapports présentés aux donateurs dans le système VISION.

56. L'UNICEF a lancé la mise en service d'un nouveau portail de traitement des rapports aux donateurs, qui permettra d'accroître la visibilité des rapports, de simplifier leur examen et leur validation, et de les présenter plus rapidement aux donateurs.

G. Gestion des transferts de fonds

57. Les recommandations relevant de la gestion des transferts de fonds concernent la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) et le respect des politiques et directives relatives à la gestion des risques, au suivi des programmes et aux avances de trésorerie directes. L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre la politique harmonisée avec d'autres fonds et programmes, afin de travailler de manière cohérente avec les partenaires de réalisation dans l'ensemble du

système des Nations Unies. Il reconnaît que l'on peut toujours améliorer certaines pratiques, politiques, directives et systèmes, ainsi que leur efficacité. L'UNICEF applique les recommandations du Comité des commissaires aux comptes en veillant à adopter des mesures conformes à l'esprit de la politique harmonisée, afin d'assurer une cohérence avec les fonds et programmes. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé une recommandation principale dans cette catégorie. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a soumis des mesures correctives à l'examen du Comité et lui a ensuite demandé de classer cette recommandation.

Recommandation principale (priorité élevée)

58. Au paragraphe 131 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF évalue et améliore le système interne de contrôle et de suivi des transferts de fonds aux partenaires de réalisation et ne s'écarte pas de la politique établie pour ces transferts.

59. En août 2018, l'UNICEF a publié une nouvelle version des procédures relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds à l'intention des partenaires de réalisation, qui clarifie les attributions de chacun. Des améliorations ont été apportées aux systèmes, rapports de gestion et tableaux de bords relatifs aux partenaires de réalisation afin de garantir le respect des procédures et de permettre à la direction des bureaux de pays et bureaux régionaux ainsi qu'au siège de suivre et de superviser efficacement ces activités. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.

60. L'UNICEF continuera de réévaluer régulièrement l'efficacité de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et son intérêt en tant que modalité d'exécution des programmes. Les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans les politiques, les orientations et l'amélioration des systèmes pour faire en sorte que cette modalité soit exploitée pour améliorer le sort des enfants. Les observations du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau de l'audit interne et des investigations et les diverses activités de vérification et de suivi des programmes contribuent efficacement aux améliorations continues apportées dans ce domaine.

H. Gestion des achats et des stocks

61. Les recommandations figurant à la rubrique Gestion des achats et des stocks se rapportent aux mesures prises par l'UNICEF pour régler les problèmes liés à la gestion des fournisseurs, aux vérifications de l'assurance qualité et aux demandes de remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Trois recommandations ont été formulées dans ce domaine, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

Autres recommandations (priorité moyenne)

62. Au paragraphe 144 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF mette à jour sa base de données relative aux fournisseurs, en y ajoutant en temps réel les résultats des évaluations ou réévaluations effectuées et les recommandations formulées par le Comité d'examen des fournisseurs.

63. L'UNICEF met à jour sa base de données relative aux fournisseurs en temps réel, et ses directives en matière d'évaluation et d'examen de ces derniers prévoient la possibilité pour la direction de la Division de l'approvisionnement d'accorder des dérogations permettant, dans des circonstances exceptionnelles, de s'approvisionner auprès de fournisseurs bloqués pour répondre aux besoins de l'organisation et à

d'autres nécessités stratégiques. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a présenté des mesures correctives au Comité pour examen et lui a demandé de la classer.

64. Au paragraphe 150 de son rapport, le Comité a recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF demandent le remboursement de la TVA qui leur est dû et s'efforcent activement de l'obtenir.

65. L'UNICEF continue de demander les exonérations d'impôt et de droit auxquelles il peut prétendre dans toute la mesure du possible afin d'éviter de payer des impôts comme la TVA. Toutefois, ne pouvant pas toujours bénéficier d'exonérations, il demande aux autorités nationales compétentes le remboursement de toute TVA qu'il a payée. Notant que cette recommandation était liée à des constatations faites dans les bureaux de pays de Sri Lanka et du Ghana, l'UNICEF est heureux d'annoncer que le bureau de pays de Sri Lanka avait recouvré 12 883 dollars en mars 2018 et le bureau de pays du Ghana 94 140 dollars en juillet 2018. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a présenté des mesures correctives au Comité pour examen et lui a demandé de la classer.

66. Au paragraphe 159 de son rapport, le Comité a recommandé à l'UNICEF de respecter les délais de transfert des articles pharmaceutiques et autres du stock sous restriction au stock autorisé une fois l'inspection de la qualité dûment effectuée.

67. La Division de l'approvisionnement a examiné les procédures d'assurance de la qualité et de transfert des produits pharmaceutiques et autres articles au stock en entrepôt et a répertorié les points qui devaient être étudiés et améliorés. L'UNICEF a par la suite procédé à une amélioration majeure en mettant en place un tableau de bord qui facilitera le suivi de l'arrivée, de l'assurance qualité et du transfert des articles au stock en entrepôt.

I. Gestion des contrats

68. Les recommandations figurant à la rubrique Gestion des contrats ont pour objet d'améliorer le suivi des indicateurs clefs de performance relatifs à la gestion des contrats et d'adopter des mesures rectificatives lorsque ces indicateurs ne sont pas atteints. Quatre recommandations ont été formulées dans ce domaine, une étant une « recommandation principale » et trois appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF avait mis en œuvre ces recommandations à la fin du troisième trimestre de 2018 et présentera les mesures qu'il a prises à cette fin au Comité qui les examinera lors de l'audit de ses états financiers de 2018.

Recommandation principale (priorité élevée)

69. Au paragraphe 172 de son rapport, le Comité a recommandé à l'UNICEF de fixer un calendrier précis pour la clôture des contrats et de définir des indicateurs clefs de performance pour le suivi de la clôture des contrats.

70. Il risque d'être impossible de fixer un calendrier précis pour la clôture des contrats, celle-ci dépendant des circonstances et parfois également de facteurs extérieurs à l'UNICEF. Le Fonds continue toutefois de surveiller et de s'employer à améliorer le respect des délais de clôture des contrats, et des rappels trimestriels seront envoyés à tous les responsables de contrats pour leur demander de clôturer ceux qui sont restés ouverts dans le système. Il s'emploie également à établir un indicateur clef de performance pour le suivi de la clôture des contrats et révisera sa politique sur les contrats pour lesquels une évaluation de la performance des fournisseurs est nécessaire.

Autres recommandations (priorité moyenne)

71. Au paragraphe 173 de son rapport, le Comité a recommandé à l'UNICEF d'analyser les raisons pour lesquelles certains contrats expirés sont assortis d'un solde négatif et de prendre les mesures qui s'imposent pour remédier à cette situation.

72. L'UNICEF a analysé les raisons pour lesquelles certains contrats affichaient un solde négatif dans le tableau de bord des approvisionnements et a entamé une révision du tableau de bord afin de garantir que les soldes affichés soient corrects.

73. Au paragraphe 179 de son rapport, le Comité a recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF réclament des indemnités de retard aux fournisseurs qui ne livrent pas dans les délais prescrits.

74. Le bureau de pays de l'Afghanistan a mis en place une procédure au titre de laquelle tous les contrats accusant un retard sont étudiés et un dossier administratif est présenté à la direction pour approbation si des circonstances exceptionnelles font que l'imposition d'indemnités de retard n'est pas considérée comme une solution acceptable. Le bureau de pays de Sri Lanka a mis en place un suivi régulier des commandes et contrats en cours, notamment un suivi hebdomadaire des contrats de livraison et de services en retard. En cas de retard, le bureau collabore avec les fournisseurs pour en comprendre les motifs et constitue un dossier sur la solution à adopter. Les dossiers relatifs aux retards et aux solutions recommandées sont approuvés par la direction et, si des pénalités de retard sont imposées, un courrier de performance insuffisante est adressé au fournisseur et son profil est mis à jour en conséquence. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a présenté des mesures correctives au Comité pour examen et lui a demandé de la classer.

75. Au paragraphe 183 de son rapport, le Comité a recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF veillent à ce que la procédure d'achat de fournitures d'urgence soit exécutée selon le calendrier prévu et que les articles soient livrés dans les délais prescrits.

76. Les délais d'acquisition pour les fournitures d'urgence auxquels le Comité fait référence ont été particulièrement longs en raison de négociations prolongées entre l'UNICEF et ses interlocuteurs gouvernementaux, nécessaires pour déterminer les besoins et impératifs relatifs à l'évaluation des produits cités. Des améliorations ont toutefois été apportées, notamment avec l'élaboration : a) d'un plan d'approvisionnement d'urgence dans le cadre de la plateforme de préparation aux situations d'urgence ; b) de contrats à long terme pour les fournitures et services les plus essentiels ; c) d'une liste de fournisseurs locaux agréés auprès desquels se procurer d'éventuelles fournitures d'urgence. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a présenté des mesures correctives au Comité pour examen et lui a demandé de la classer.

J. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

77. Les recommandations figurant à la rubrique Gestion de la chaîne d'approvisionnement concernent le contrôle de la ponctualité des livraisons, des retards dans le dédouanement des conteneurs une fois arrivés au point d'entrée et de la réception en temps voulu des rapports d'inspection des vaccins. Trois recommandations ont été formulées au titre de cette catégorie, chacune appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF s'est engagé à mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin du premier trimestre de 2019.

Autres recommandations (priorité moyenne)

78. Au paragraphe 190 de son rapport, le Comité a de nouveau recommandé ([A/72/5/Add.3](#), par. 159) que l'UNICEF se penche sur les cas de retard et prenne les mesures qui conviennent, conformément aux clauses et conditions des contrats, afin de garantir le respect des délais de livraison.

79. L'UNICEF a pris des mesures importantes pour mettre en œuvre cette recommandation. La Division de l'approvisionnement assure un suivi régulier des motifs des retards de livraison : un suivi hebdomadaire est assuré pour les livraisons essentielles, tandis que les activités de suivi pour les autres commandes passées par les centres d'achat et la direction sont exécutées respectivement de manière mensuelle et trimestrielle.

80. La Division de l'approvisionnement a également mis en place des mécanismes de contrôle dans le système InSight, notamment un dispositif d'alerte qui identifie les commandes dont la date de livraison approche et les commandes en retard, permettant ainsi de détecter au plus tôt les blocages et de s'informer à leur sujet auprès des fournisseurs et des transitaires. À cet égard, l'UNICEF a noté que le respect des délais de livraison s'était amélioré ces quatre dernières années. En conséquence, il considère que la recommandation est appliquée et en demande le classement au Comité.

81. Au paragraphe 197 de son rapport, le Comité a recommandé que l'UNICEF, les bureaux régionaux et la Division de l'approvisionnement recensent les pays où les rapports d'inspection des vaccins sont régulièrement présentés au-delà des délais prévus, et mettent au point des stratégies adaptées à chaque pays pour y remédier.

82. L'UNICEF voudrait souligner que la situation s'est améliorée ces dernières années en ce qui concerne les délais de présentation des rapports d'inspection des vaccins. Ces améliorations ont permis de formuler une définition claire des attributions de chacun ; de renforcer les directives relatives à l'inspection des vaccins en temps utile ; de rédiger et de présenter des rapports d'inspection dans le manuel des approvisionnement ; et de mettre au point une application mobile facilitant l'élaboration et la présentation desdits rapports. Par ailleurs, l'UNICEF élabore actuellement des stratégies adaptées à chaque pays, comme l'a recommandé le Comité.

83. Au paragraphe 206 de son rapport, le Comité a recommandé ([A/72/5/Add.3](#), par. 184) à l'UNICEF de recenser les raisons justifiant la détention de conteneurs pendant de longues périodes et d'adresser des directives à ses bureaux de pays et à ses bureaux régionaux en vue de la réduction de la durée de détention, et a recommandé à la Division de l'approvisionnement de procéder rapidement à une analyse des causes profondes à l'origine de la détention des conteneurs, qui nuisent à l'efficacité des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

84. L'UNICEF a analysé les causes profondes à l'origine de la détention des conteneurs et s'emploie actuellement à élaborer des directives à l'intention de ses bureaux de pays et de ses bureaux régionaux afin de réduire la durée de détention. Il a en outre mis en place un mécanisme de communication de l'information en vue de faciliter l'examen continu du transport des conteneurs à l'échelle mondiale par la direction.

K. Programme (eau, assainissement et hygiène)

85. Les recommandations figurant à la rubrique Programme ont trait à l'examen de la stratégie adoptée par l'UNICEF dans le cadre du programme Eau, Assainissement et Hygiène pour tous. Cet examen reposait sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour

2014-2017 et son cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la même période. Deux recommandations ont été formulées au titre de cette catégorie, l'une étant une « recommandation principale » et l'autre appartenant à la catégorie « autres recommandations ». L'UNICEF a demandé au Comité de classer ces deux recommandations.

Recommandation principale (priorité élevée)

86. Au paragraphe 213 de son rapport, le Comité a recommandé à l'UNICEF de clairement relier son Plan stratégique à son plan de travail annuel lors de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.

87. La Division des programmes de l'UNICEF a élaboré un nouveau plan de gestion de bureaux qui est conforme au Plan stratégique 2018-2021. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer. Il lui a présenté des informations détaillées sur les mesures prises pour harmoniser le plan de gestion de bureau de la Division des programmes avec le Plan stratégique, et lui a demandé de classer la recommandation.

Autre recommandation (priorité moyenne)

88. Au paragraphe 220 de son rapport, le Comité a recommandé au bureau de pays de l'Afghanistan de charger une tierce partie de vérifier la qualité des travaux entrepris au titre des activités relatives aux programmes.

89. Le bureau de pays de l'Afghanistan a renforcé ses dispositifs de suivi des programmes par la mise en place d'un système permettant de faire appel à des contrôleurs tiers pour collecter des données relatives aux programmes et des preuves sur le terrain. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée. Il a présenté des mesures correctives au Comité pour examen et lui a demandé de la classer.

L. Assurance qualité et suivi

90. Les recommandations figurant à la rubrique Assurance qualité et suivi concernent le classement des plaintes reçues par l'UNICEF et le suivi des indicateurs clefs de performance sur le terrain. Quatre recommandations ont été formulées dans ce domaine, toutes appartenant à la catégorie « autres recommandations ».

Autres recommandations (priorité moyenne)

91. Au paragraphe 229 de son rapport, le Comité a recommandé à la Division de l'approvisionnement de fixer un calendrier précis pour le classement des plaintes.

92. L'UNICEF achève actuellement une étude des délais moyens entre la date de dépôt de plainte et la prise de mesures correctrices. Dans le prolongement de cette étude, la procédure de gestion des plaintes de la Division sera actualisée afin d'y intégrer un délai standard pour la clôture des dossiers.

93. Au paragraphe 230 de son rapport, le Comité a recommandé à la Division de l'approvisionnement d'examiner toutes les plaintes toujours en cours, d'appliquer sans tarder des mesures correctrices, de traiter en priorité les affaires relatives à des pertes financières et de faire en sorte que toutes les plaintes enregistrées dans le système soient classées dans les meilleurs délais.

94. L'UNICEF examine de manière systématique toutes les plaintes en cours afin que celles relatives à d'éventuelles pertes financières soient traitées en priorité. Cet examen facilitera le classement des plaintes enregistrées dans le système dans les

meilleurs délais. L'UNICEF s'efforce également de mettre en place un nouvel outil de gestion pour l'enregistrement et la gestion des plaintes afin de renforcer davantage le dispositif d'examen systématique.

95. Au paragraphe 243 de son rapport, le Comité a recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF au Ghana et au Burkina Faso et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre examinent périodiquement les activités prévues et accélèrent leur exécution afin de faire en sorte que les cibles fixées pour les résultats soient atteintes en temps voulu.

96. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre examine périodiquement l'avancement de l'exécution des activités prévues et s'attache à faciliter la réalisation des cibles fixées pour les résultats en temps voulu.

97. Au paragraphe 245 de son rapport, le Comité a recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF au Ghana et au Burkina Faso et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre examinent le classement de plusieurs résultats/produits et indicateurs afin d'éviter toute erreur et de faire en sorte que les utilisateurs disposent d'un rapport d'exécution fiable.

98. Le Groupe des résultats sur le terrain de l'UNICEF a publié récemment des directives relatives à la définition des indicateurs clefs de performance et aux critères de notation afin de clarifier la question et de remédier aux incohérences entre les systèmes de notation utilisés par les bureaux pour différents résultats, produits et indicateurs. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre a également mis en place un système d'examen semestriel du module d'évaluation des résultats.

III. Stratégie de lutte contre la fraude et atténuation des risques de fraude

99. La stratégie de lutte contre la fraude de l'UNICEF, publiée en 2018, vise à prévenir la fraude et les comportements répréhensibles à tous les niveaux de l'organisation. Les attributions relatives à la mise en œuvre de la stratégie sont définies dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF, dans la politique de lutte contre la fraude et la corruption et dans d'autres textes réglementaires prévoyant des mesures antifraudes. Cette stratégie a pour objet de rassembler dans un seul cadre d'ensemble les politiques, procédures, directives, approches et outils du Fonds, de manière à renforcer la prévention, la détection et la répression systématiques de la fraude et des comportements répréhensibles sous toutes leurs formes. Elle complète les efforts actuellement menés en vue de promouvoir une culture de déontologie et d'intégrité, ainsi qu'une tolérance zéro à l'égard de la fraude et des comportements répréhensibles. Elle doit être lue en parallèle des documents, politiques et procédures connexes. Elle tient compte des recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection sur la prévention, la détection et la répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies ([JIU/REP/2016/4](#)), des activités menées par les fonds et programmes des Nations Unies et d'autres bonnes pratiques visant à prévenir et à combattre les faits de fraude et les comportements répréhensibles.

100. En octobre 2018, le Contrôleur avait organisé trois sessions de formation des formateurs axées sur la sensibilisation à la lutte contre la fraude, auxquelles 140 fonctionnaires des bureaux de l'UNICEF ont participé. Plus de 90 bénéficiaires de la formation travaillent dans bureaux de pays et sont en première ligne de l'exécution de la stratégie de lutte contre la fraude. La mise en œuvre des composantes de la stratégie a déjà commencé et devrait s'achever d'ici à la fin de 2019. Parallèlement au cours obligatoire d'apprentissage en ligne sur la déontologie et

l'intégrité, un module d'apprentissage en ligne sur la lutte contre la fraude est en cours d'élaboration et devrait être mis en service au 1^{er} janvier 2019, les fonctionnaires étant tenus de suivre le cours avant la fin mars 2019. La mise en œuvre de la stratégie contribuera à atténuer davantage les risques, à mieux faire connaître et donc à signaler les faits de fraude, et à détecter rapidement les activités frauduleuses.

101. D'autres activités de formations et de sensibilisation à la fraude ont été menées dans les bureaux, tant au siège que dans les pays, conformément à la feuille de route relative à la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude. Les formations en présentiel ont pris de l'ampleur en octobre 2018, que l'UNICEF a désigné Mois de la déontologie de l'encadrement.

102. Dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la fraude, l'UNICEF réorganise ses formations en ligne de sensibilisation à la lutte contre la fraude pour y inclure un cours obligatoire, dont le lancement est prévu au premier trimestre de 2019. Ce cours viendra compléter le cours d'apprentissage en ligne existant sur la déontologie et l'intégrité. Les fonctionnaires auront jusqu'au 31 mars 2019 pour le suivre. L'UNICEF collabore également avec les fonds et programmes sis à New York en vue de l'élaboration d'un cours d'apprentissage en ligne harmonisé à l'intention du personnel des partenaires de réalisation.

103. L'élaboration d'un outil prototype de suivi des opérations a progressé. Une formation à la programmation et à l'élaboration des rapports présentés à titre exceptionnel pour les opérations à haut risque est dispensée par le prestataire de services afin de renforcer les capacités internes de l'UNICEF.

104. D'importantes améliorations ont été apportées aux voies de signalement, notamment à la ligne d'assistance téléphonique permettant de signaler les faits de fraude et les comportements répréhensibles. De plus, de nouvelles mesures de protection des lanceurs d'alerte ont été adoptées pour favoriser le signalement des faits de fraude et les comportements répréhensibles.

105. L'UNICEF a fait des progrès dans le recouvrement des pertes liées aux fraudes commises par les fonctionnaires. En revanche, les progrès ont été plus lents pour celles commises par les partenaires de réalisation. En effet, dans ces cas-là, les faits sont transmis aux autorités nationales chargées des poursuites. Pour faire face à cette situation, l'UNICEF empêche ces partenaires de participer à d'autres programmes. Les partenaires de réalisation sont envoyés dans des pays en situation d'urgence de catégorie L2 ou L3, d'où la difficulté de recouvrer ces fonds et la lenteur des poursuites au niveau local. Sur les 4,16 millions de dollars de pertes imputables à la fraude en 2015, 2016 et 2017, 73 % (3,02 millions de dollars) concernaient ces partenaires. Le taux de recouvrement dans l'année de la clôture de l'enquête s'établissait à environ 10 % ou moins des pertes liées aux fraudes commises par ces partenaires. En 2017, sur les 1,43 million de dollars perdus à ce titre, 1,13 million (80 % du montant à recouvrer) concernaient des affaires renvoyées devant les autorités locales chargées des poursuites. Dans ces affaires, les mesures visant à recouvrer les montants dus ne peuvent être prises qu'une fois la procédure judiciaire terminée. Un montant de 138 000 dollars a été recouvré. En revanche, en ce qui concerne les taux de recouvrement pour les fraudes commises par des fonctionnaires, l'UNICEF a beaucoup plus de marge de manœuvre pour prendre des mesures disciplinaires et veiller à ce que les fonds à recouvrer soient déduits des prestations dues aux fonctionnaires lorsque les faits de fraude sont avérés.

106. Plus les procédures judiciaires se prolongent, plus le recouvrement des fonds auprès des partenaires de réalisation devient difficile. L'UNICEF fera le point complet de la situation à la session annuelle du Conseil d'administration dans le cadre de la réponse de l'administration au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des

investigations, notamment en ce qui concerne les nouveaux progrès réalisés dans le recouvrement des pertes liées aux faits et soupçons de fraude.

IV. État d'avancement de l'application des recommandations d'audit pour l'année terminée le 31 décembre 2017

107. Pour l'année terminée le 31 décembre 2017, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 36 recommandations dans son rapport d'audit de l'UNICEF (A/73/5/Add.3) (2016 : 36 recommandations), dont 7 avait une priorité élevée et 29 une priorité moyenne. La direction a souscrit à 94 % des recommandations formulées et mais n'est pas d'accord avec le Comité sur la manière d'appliquer les mesures prévues dans le cas de deux recommandations. La divergence d'opinion porte sur le plan d'atténuation le plus efficient et le plus efficace à mettre en œuvre pour ces deux recommandations. Malgré cette divergence d'opinion, l'UNICEF collaborera avec le Comité et présentera des informations et des données attestant que les mesures prises par l'administration sont adéquates, efficaces et efficaces pour atténuer les risques soulignés dans ces observations. À l'issue de l'examen des autres mesures d'atténuation proposées, le classement de ces deux recommandations sera demandé.

108. Comme les années précédentes, l'UNICEF a procédé à une exécution échelonnée, convenue avec les unités administratives et les hauts responsables, pour appliquer les recommandations d'audit, en définissant clairement les responsabilités et les dates cibles d'achèvement pour chaque recommandation.

109. Au 31 octobre 2018, soit environ trois mois après la parution officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes, l'UNICEF était heureux d'annoncer que la direction avait déjà pris des mesures pour donner suite à l'ensemble des 36 recommandations d'audit afin d'en assurer l'application intégrale dans les délais fixés. Ces recommandations sont assorties de dates butoirs fixées en 2018 et au premier trimestre de 2019.

Tableau 1

État d'avancement de l'application des recommandations pour l'exercice 2017, par date cible d'achèvement

Date cible d'achèvement	Recommandations			
	Nombre de recommandations	appliquées (ou dont le classement est demandé)	Recommandations en cours d'application	Recommandations non acceptées
2018, 2 ^e trimestre	1	1		
2018, 3 ^e trimestre	5		5	
2018, 4 ^e trimestre	6	1	5	
2019, 1 ^{er} trimestre	13	2	11	
Pas d'échéance, mesures adoptées au moment de l'établissement du présent rapport	9	9		
Recommandations non acceptées	2			2
Total	36	13	21	2
Pourcentage	100	36	58	6

Tableau 2

État d'avancement de l'application des recommandations pour l'exercice 2017, par degré de priorité

<i>Priorité</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>
Élevée	7	2	5	
Moyenne	29	11	16	2
Total	36	13	21	2
Pourcentage	100	36	58	6

V. État d'avancement de l'application des recommandations d'audit pour l'année terminée le 31 décembre 2016 et les années antérieures

A. État d'avancement de l'application des recommandations figurant dans le rapport dressé pour l'année terminée le 31 décembre 2016

110. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 36 recommandations pour l'exercice 2016. Ces recommandations sont assorties de dates butoirs fixées au dernier trimestre de 2017, aux trois derniers trimestres de 2018 et au premier trimestre de 2019. L'administration avait estimé que, sur les 36 recommandations, 26 (72 %) avaient été appliquées et devaient être évaluées et classées par le Comité, 9 (25 %) étaient encore en cours d'application et 1 (3 %) n'avait pas été acceptée. La seule recommandation que l'UNICEF n'a pas acceptée concerne la gestion des voyages (A/72/5/Add.3, par. 193). Le Comité a recommandé à l'UNICEF d'établir et de distribuer des rapports individuels sur la clôture des voyages à environ 150 bureaux. Les rapports individuels sont déjà disponibles pour tous les bureaux de l'UNICEF sur les tableaux de bord inSight, de manière à ce que les gestionnaires et le personnel puissent y accéder. Des messages diffusés à l'échelle mondiale sont envoyés aux fonctionnaires pour leur rappeler qu'il leur incombe de clôturer les voyages une fois qu'ils sont terminés.

Tableau 3

État d'avancement de l'application des recommandations pour l'exercice 2016, par date cible d'achèvement

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées (ou dont le classement est demandé)</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>
2017, 4 ^e trimestre	2	2		
2018, 3 ^e trimestre	4	2	2	
2018, 4 ^e trimestre	4		4	
2019, 1 ^{er} trimestre	3		3	
Mesures déjà prises	22	22		
Recommandations non acceptées pour lesquelles	1			1

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Recommandations appliquées</i>		<i>Recommandations en cours d'application</i>	
	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>
aucune date d'application n'a été fixée				
Total	36	26	9	1
Pourcentage	100	72	25	3

B. État d'avancement de l'application des recommandations de longue date figurant dans les rapports de 2015, 2014 et 2013

111. Le Comité des commissaires aux comptes a émis 49 recommandations pour 2013, 2014 et 2015, dont 5 sont en cours d'application et qualifiées de recommandations de longue date. Un tableau récapitulatif de ces recommandations figure à l'annexe II. L'application des cinq recommandations, en particulier celles qui concernent la gestion budgétaire, a nécessité un certain temps et des investissements dans les systèmes informatiques. Toutefois, ces investissements ont largement contribué à résoudre les problèmes systémiques constatés par le Comité.

Tableau 4

État d'avancement de l'application des recommandations de longue date pour les exercices 2013, 2014 et 2015

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Recommandations appliquées</i>		<i>Recommandations en cours d'application</i>	
	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>
2018, 4 ^e trimestre	5	0	5	
Mesures déjà prises	44	44		
Total	49	44	5	0
Pourcentage	100	90	5	0

112. L'UNICEF collaborera avec le Comité des commissaires aux comptes pour définir une procédure plus cohérente d'examen des mesures prises par l'administration pour donner suite aux recommandations d'audit, analogue à celle que le Bureau de l'audit interne et des investigations utilise actuellement. S'il en est convenu ainsi, la mise en œuvre des mesures fera l'objet d'un examen plus régulier, et des évaluations continues des données de mise en œuvre seront effectuées. Cette méthode s'apparente à celle que le Comité des commissaires aux comptes emploie pour évaluer l'état d'avancement de l'application des recommandations concernant d'autres fonds et programmes sis à New York.

VI. Conclusion

113. L'UNICEF se félicite d'avoir obtenu une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes. Cette opinion atteste du travail considérable effectué par tout le personnel des bureaux de l'UNICEF à travers le monde. Le nouveau Plan stratégique pour 2018-2021 permettra également à l'UNICEF de continuer d'améliorer ses résultats et d'accroître son efficacité.

Annexe I

Récapitulatif des recommandations formulées en 2017, par degré de priorité et par domaine de risque

<i>Domaine de risque</i>	<i>Principales (Élevé)</i>	<i>Autres (Moyen)</i>	<i>Total</i>
Gestion financière	1	4	5
Gestion des voyages	3	1	4
Dispositif de contrôle interne	–	2	2
Gestion des consultants	–	2	2
Comités nationaux	–	2	2
Activités de collecte de fonds	–	4	4
Gestion des transferts de fonds	1	–	1
Gestion des achats et des stocks	–	3	3
Gestion des contrats	1	3	4
Gestion de la chaîne d’approvisionnement	–	3	3
Programme (eau, assainissement et hygiène)	1	1	2
Assurance qualité et suivi	–	4	4
Total	7	29	36

Annexe II

Récapitulatif des recommandations de longue date

Recommandations du Comité

Mesures en cours d'application

Outil d'élaboration du budget

[A/69/5/Add.3](#), par. 69, publié en 2013, sur les lacunes dans l'élaboration du budget-programme.

[A/71/5/Add.3](#), par. 14, publié en 2015, sur la nécessité d'établir des budgets-programmes annuels.

[A/71/5/Add.3](#), par. 105, publié en 2015, sur la réalisation des objectifs des programmes de pays dans le secteur de l'éducation.

L'outil de gestion budgétaire sera mis en service dans tous les bureaux durant le quatrième trimestre de 2018.

Plan intégré de suivi et d'évaluation : amélioration de la plateforme PRIME

[A/70/5/Add.3](#), par. 69, publié en 2014, sur le retard dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion annuels.

[A/71/5/Add.3](#), par. 90, publié en 2015, sur le retard dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion annuels.

La plateforme PRIME est en cours d'amélioration et devrait être prête d'ici à la fin du quatrième trimestre de 2018.