



Conseil économique et social

Distr. limitée
18 avril 2022
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2022

14-17 juin 2022

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2021 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration

Résumé

Le présent rapport contient la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2021 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration. Il résume les diverses mesures que l'UNICEF a prises pour donner suite aux recommandations concernant les risques au siège, au niveau régional et au niveau des pays. 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 qui ont été formulées, et notamment les mesures relatives aux recommandations restées sans effet depuis plus de 18 mois.

On trouvera à la section IX du présent rapport les éléments d'un projet de décision soumis à l'examen du Conseil d'administration.

* [E/ICEF/2022/9](#).



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 adressées aux 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	9
VI. Observations de l'administration sur les missions de conseil	10
VII. Mesures prises par l'administration concernant les résultats des enquêtes, le préjudice financier et le recouvrement	11
VIII. Observations de l'administration concernant le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit pour 2021	12
IX. Projet de décision	15
Annexe	
Point sur les mesures convenues restées sans suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2021	16

I. Aperçu général

1. Le présent rapport a été établi par l'administration de l'UNICEF en réponse au rapport annuel de 2021 du Bureau de l'audit interne et des investigations (le Bureau) au Conseil d'administration ([E/ICEF/2022/AB/L.5](#)) et à son additif ([E/ICEF/2022/AB/L.5/Add.1](#)). Il comprend un compte rendu des mesures que l'administration a prises ou prévoit de prendre pour remédier aux risques et donner suite aux principales recommandations issues des audits que le Bureau a menés en 2021. Il contient également un résumé des efforts déployés pour renforcer l'intégrité des partenariats et accroître les possibilités de recouvrer les pertes liées aux faits signalés de fraude ou de présomption de fraude, conformément aux décisions 2018/3 et 2019/6 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

2. Les activités d'assurance menées par le Bureau en 2021 ont permis de conclure que le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF a été globalement adéquat et efficace. L'administration se félicite de cet avis satisfaisant, que le Bureau émet depuis six ans, tout en reconnaissant que les efforts qu'elle déploie actuellement pour améliorer ses politiques, procédures et systèmes permettront d'améliorer encore la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle à l'UNICEF.

3. L'administration note qu'un total de 20 rapports sur les activités de l'UNICEF, dont 3 rapports consultatifs, ont été publiés en 2021. Sur les 17 rapports d'assurance émis par le Bureau, 100 % ont abouti à des conclusions globalement satisfaisantes (c'est-à-dire à des opinions « sans réserve » ou « avec réserve mineure »), ce qui témoigne de la détermination de l'administration à améliorer les procédures et à mettre en place un environnement de contrôle robuste à l'UNICEF.

4. L'administration apprécie les efforts que le Bureau a déployés pour mieux exploiter les capacités d'analyse des données et les audits menés à distance afin d'améliorer la couverture de son plan d'audit axé sur le risque pour 2021, malgré les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). La Division de la gestion et de l'administration financières a tiré parti de son accès à la plateforme de certification des audits en nuage du Bureau (TeamMate+) et a mis en œuvre un plan stratégique de suivi périodique des mesures convenues et d'appui aux bureaux afin de faciliter l'application rapide des recommandations issues des audits du Bureau. L'administration constate avec satisfaction que le Bureau a évalué les deux recommandations en suspens figurant dans son rapport et qu'il les a classées après le 31 décembre 2021.

5. L'administration se félicite de l'ensemble des efforts que le Bureau mène pour renforcer ses travaux d'audit et d'investigation et se réjouit que la branche du Bureau basée à Budapest soit devenue pleinement opérationnelle en 2021, avec l'appui des ressources en personnel supplémentaires qui ont été approuvées. Elle se réjouit d'appuyer les activités du Bureau en 2022, notamment la possible création d'un nouveau bureau, compte tenu des enseignements tirés et des possibilités soulevées ces dernières années.

6. L'administration a conscience du défi que constitue l'augmentation du nombre d'allégations de fraude et de faute par rapport à 2020. Ses équipes redoublent d'efforts pour aider les différents bureaux, comprendre les causes profondes du phénomène, remédier à toute faiblesse systémique et entreprendre le recouvrement des pertes financières connexes. Si elle note que le nombre de dossiers clos en 2021 a augmenté de 22 % par rapport à 2020, l'administration recommande que le Bureau continue d'améliorer les délais d'exécution des enquêtes. Elle pourra ainsi tirer parti des avantages qu'offre un règlement rapide s'agissant du lancement de recouvrements auprès des personnes impliquées. À cet égard, elle se félicite de la réalisation à la fin

de l'année 2021 d'une évaluation externe de la qualité des services d'investigation et a hâte de collaborer avec le Bureau sur les possibilités d'amélioration qui ont été recensées.

7. L'administration note qu'en 2021, l'UNICEF a publié sa première déclaration relative aux contrôles internes pour l'année financière terminée le 31 décembre 2020. Il s'agit d'un document clef relevant de l'obligation de rendre des comptes et en vertu duquel chaque bureau doit procéder chaque année à une autoévaluation de ses contrôles internes et délivrer au (à la) Contrôleur(euse) une attestation relative à leur état pour confirmer leur mise en place et leur efficacité opérationnelle. Cet exercice important permettra d'améliorer l'efficacité de l'environnement de contrôle interne ainsi que la reddition de comptes en matière de gestion des risques de fraude.

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. Elle continue d'appuyer cet effort de divulgation en autorisant la publication des rapports en temps voulu, favorisant de ce fait la responsabilisation et la transparence constantes envers les parties prenantes.

9. L'administration affirme que 17 rapports d'assurance émis en 2021 avaient été publiés au 31 décembre 2021 : 16 pour des bureaux de pays et 1 pour un audit thématique.

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 apprécie à leur juste valeur les observations formulées par le Bureau et note que 88 % des mesures convenues à l'issue des audits des bureaux de pays portent sur les quatre domaines suivants pour la période considérée (2021) : a) gestion des programmes ; b) gouvernance et responsabilité ; c) approvisionnement et logistique ; d) gestion financière.

11. L'administration reconnaît que 15 % des mesures convenues dans les rapports d'audit publiés en 2021 ont été jugées hautement prioritaires, un chiffre similaire aux années précédentes (13 % en 2020 et 16 % en 2019). Elle comprend que les recommandations formulées à ce sujet appellent une action prioritaire pour réduire le niveau d'exposition aux risques élevés sans pour autant avoir des répercussions sur le dispositif général de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF.

12. L'administration salue le fait que le processus d'évaluation du Bureau ait permis de recenser à la fois des pistes d'amélioration et des bonnes pratiques. Elle continue cependant d'axer l'examen des rapports d'audit interne sur les thèmes récurrents et sur les domaines dans lesquels des progrès s'imposent afin d'améliorer les processus et de favoriser la généralisation des bonnes pratiques.

13. En 2021, le Bureau a publié 16 rapports d'audit concernant des bureaux de pays et 1 rapport d'audit thématique, et a formulé un total de 152 recommandations. L'administration note avec satisfaction que 100 % de ces rapports ont donné lieu à des conclusions globalement satisfaisantes (« sans réserve » ou « avec réserve »).

mineure »). Il s'agit là d'une amélioration par rapport à 2020, où 94 % des rapports avaient donné lieu à des conclusions globalement satisfaisantes et 6 % avaient fait l'objet d'une opinion « avec réserve majeure ».

14. Dans son rapport annuel, le Bureau signale que les opinions sans réserve et les opinions avec réserve mineure sont considérées comme satisfaisantes et qu'elles 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. En 2021, l'administration a redoublé d'efforts pour qu'il soit donné suite rapidement aux recommandations en suspens. La Division de la gestion et de l'administration financières a mis en œuvre un plan stratégique lié aux mesures convenues et est venue en aide aux bureaux afin de faciliter la mise en œuvre rapide des recommandations. Ainsi, seules deux mesures convenues depuis longtemps étaient restées sans suite au 31 décembre 2021 (contre 15 en 2020). L'administration a depuis lors mis en œuvre les deux recommandations formulées de longue date et le Bureau les a évaluées et classées après la fin de l'année.

IV. Plans et mesures adoptés par l'administration pour donner suite aux recommandations adressées aux bureaux de pays

16. L'administration note que la portée des activités d'assurance menées par le Bureau en 2021 couvrait 16 bureaux de pays qui représentaient 29 % des dépenses allouées aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux en 2021. Les audits réalisés ont donné lieu à 140 mesures convenues. L'administration confirme que les 16 rapports d'assurance émis en 2021 avaient été publiés au 31 décembre 2021.

17. Les taux d'application des mesures convenues déclarés pour les deux années précédentes (95 % en 2020 et 99 % en 2019) illustrent les efforts que fait l'administration pour donner la priorité à la mise en œuvre des mesures convenues. De même, 90 % de tous les postes non soldés étaient en souffrance depuis moins de 12 mois à la fin de l'année 2021.

18. L'administration est en outre consciente des effets de la pandémie de COVID-19 et note que le premier rapport d'audit présenté à un bureau de pays a été publié en mai 2021 et que 11 rapports ont été publiés au cours du dernier trimestre de 2021. Ces rapports contiennent 63 % des mesures hautement prioritaires et 72 % des 140 mesures convenues pour les bureaux de pays en 2021. Les plans visant à donner suite aux recommandations formulées ont déjà été adoptés et la mise en œuvre des mesures convenues est en cours, malgré le calendrier des rapports et le contexte opérationnel mondial difficile. On trouvera ci-après un récapitulatif des mesures prises.

A. Gestion des programmes

19. L'administration constate que les mesures liées à la gestion des programmes représentent environ 46 % des 140 mesures convenues par les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2021. Elle se félicite de l'attention continue accordée à l'adéquation et à l'efficacité de la planification, du développement des partenariats, du suivi, des activités d'assurance des programmes, de l'établissement de rapports à l'intention des donateurs et de l'évaluation, ainsi qu'il ressort de l'ensemble des 16 audits des bureaux de pays menés en 2021.

20. En 2021, l'UNICEF a poursuivi les travaux entamés au début de l'année 2020 pour améliorer son fonctionnement grâce à l'exercice « Reimagining Business Models » (Repenser les modèles d'entreprise). Des consultations ont été menées auprès de plus de 5 000 membres du personnel afin de déterminer la façon d'obtenir des résultats pour les enfants et de préparer l'UNICEF pour les années à venir. Les recommandations issues de la phase I approuvées par la Directrice générale, dont la mise à jour du cadre de responsabilité, l'examen des structures de gouvernance interne et des processus de prise de décision, la mise en place de procédures internes d'allocation des ressources financières, la simplification de la planification des programmes et la mise en place d'équipes techniques centrales et d'équipes multifonctionnelles, sont actuellement mises en œuvre. La phase II du projet a également été achevée après des consultations approfondies avec le personnel. Elle a permis de recenser cinq changements majeurs qui permettront à l'UNICEF d'obtenir de très bons résultats à moyen terme : 1) planification de résultats à grande échelle ; 2) établissement de partenariats pour les ressources ; 3) présence agile et autonome dans les pays ; 4) mobilisation du personnel ; 5) utilisation des connaissances, de l'apprentissage et des données au service de l'action.

21. Les mesures proposées seront mises en œuvre dans le cadre des initiatives d'amélioration en cours ou parallèlement à celles-ci et les groupes organisationnels qui ont été créés continueront de superviser la mise en œuvre des activités ainsi que la coordination des travaux d'amélioration et de formuler des conseils à ce sujet.

1. Planification

22. L'administration prend note des possibilités qui existent, dans l'un des bureaux audités, de renforcer la planification des programmes en définissant les données de base et les populations cibles avant d'établir et de mobiliser des partenariats à des fins d'intervention. Elle est déterminée à assurer le recensement rapide des sources de données fiables et l'établissement d'indicateurs de base et d'indicateurs clés, ainsi qu'à améliorer le processus de planification du travail.

23. Dans les bureaux de pays pour lesquels des recommandations relatives à la planification ont été formulées, l'administration s'efforcera d'affiner et de simplifier les processus de planification du travail et d'examen annuel afin de garantir la qualité, la clarté des objectifs et des contenus ainsi que l'approbation et la participation des partenaires.

24. En outre, l'UNICEF a encore simplifié la communication d'informations au sujet des indicateurs pour couvrir désormais les rapports ayant trait aux programmes de pays en plus des rapports relatifs au plan stratégique. Cette simplification permet d'éliminer les doublons, de mieux articuler les contributions des pays aux résultats obtenus au niveau mondial et d'offrir une expérience conviviale de la collecte et de la communication des données.

2. Partenariats

25. L'administration apprécie les recommandations du Bureau visant à promouvoir la durabilité des interventions et à renforcer la collaboration avec les organisations non gouvernementales, notamment la gestion des risques liés aux partenariats et le recours à une sélection ouverte des partenaires de la société civile. Elle continue de renforcer les partenariats en sélectionnant des partenaires qui ont la capacité d'atteindre les résultats convenus et en recourant à des processus compétitifs dûment documentés.

26. En 2021, des efforts constants ont été déployés pour renforcer les capacités de certains partenaires de réalisation, notamment grâce à l'organisation de formations à

distance. Toutefois, un certain nombre de difficultés se sont posées du fait de la priorité accordée à la riposte à la pandémie de COVID-19. Les bureaux où des possibilités d'amélioration ont été mises en évidence se sont engagés à examiner les différents types de partenariat et à déterminer les mesures à prendre pour améliorer leur stratégie en matière de partenariats, notamment en établissant plus de partenariats stratégiques avec des organisations de la société civile disposant de davantage de capacités. L'administration de l'UNICEF s'est également engagée à aider les bureaux à utiliser eTools de manière optimale et cohérente pour ce qui est de la gestion des partenariats et du suivi des données et des dépenses.

3. Suivi

27. L'administration prend acte de la recommandation concernant l'élaboration d'un plan de suivi des activités sur le terrain permettant d'assurer une couverture adéquate des visites de suivi des programmes dans les pays et d'examiner la qualité du travail effectué par les contrôleurs tiers, et concernant l'organisation de visites chez les partenaires à haut risque pour obtenir une assurance raisonnable de l'exécution des programmes.

28. En 2021, le Bureau a recensé de bonnes pratiques telles que la formation complète des consultants et la création de modèles de suivi. Il a également constaté qu'il était possible d'améliorer encore la planification et la coordination des activités de suivi dans un bureau en particulier, afin de maximiser les avantages tirés des visites menées. Le bureau concerné s'est engagé à améliorer sa planification du suivi des programmes.

29. L'administration continue d'aider les bureaux à renforcer leur supervision des activités de suivi prévues, y compris le recours à des tiers, le cas échéant.

4. Politique harmonisée concernant les transferts de fonds

30. L'administration prend acte des recommandations relatives au renforcement des transferts directs de fonds en assurant un meilleur suivi, en adoptant des procédures d'assurance qualité et en renforçant les capacités des partenaires de réalisation. Les bureaux se sont engagés à faire en sorte que les recommandations formulées à l'issue des visites de suivi des programmes remédient aux faiblesses observées et améliorent le contrôle des dépenses non admissibles et le suivi régulier des points d'action. Le siège de l'UNICEF élabore actuellement des conseils sur les moyens les plus efficaces et rationnels que peuvent employer les bureaux de pays pour assurer un suivi des dépenses non admissibles qui doivent encore être dûment justifiées par les partenaires de réalisation ou récupérées auprès d'eux.

31. L'administration constate également qu'il est nécessaire de définir des solutions d'assurance de remplacement lorsque les visites sur place ne sont pas possibles en raison de restrictions aux déplacements, et d'effectuer des visites de suivi des programmes chez l'ensemble des partenaires à haut risque afin de ramener à un niveau acceptable les risques en matière d'assurance. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'UNICEF a publié une note d'orientation sur la gestion des partenariats de réalisation 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. L'administration s'est engagée à aider davantage les bureaux à améliorer la qualité des visites de suivi des programmes et à assurer le suivi des recommandations qui en découlent.

5. Établissement de rapports à l'intention des donateurs

32. L'administration a pris acte de la recommandation visant à améliorer l'établissement des rapports à l'intention des donateurs et des rapports annuels afin de garantir que tous les résultats clefs communiqués sont étayés par des éléments pertinents. En 2021, les bureaux de l'UNICEF se sont engagés à renforcer la formation du personnel afin d'améliorer davantage la présentation des résultats. Le Portail consacré aux rapports aux donateurs, lancé à la fin de l'année 2020, s'est révélé être un outil très utile qui permet de raccourcir le délai de remise des rapports aux donateurs.

6. Évaluation

33. L'administration prend acte de la recommandation tendant au renforcement des évaluations grâce à l'allocation de ressources financières et de capacités adéquates. Elle s'est engagée à renforcer les synergies entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège afin d'obtenir des ressources suffisantes pour effectuer les évaluations essentielles en temps voulu et d'accélérer l'achèvement des évaluations prévues.

34. Les activités du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation, lequel est chargé d'aider à atteindre le seuil de 1 % des dépenses afférentes au programme fixé par le Conseil d'administration, ont été approuvées en tant que crédits ouverts directement dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025. L'administration continuera de veiller à ce que le nombre d'acteurs concourant à la fonction d'évaluation soit adéquat.

B. Gouvernance et responsabilité

35. L'administration constate que les mesures liées à la gouvernance et à la responsabilité représentent environ 22 % des 140 mesures convenues par les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2021. Elle note également et apprécie la recommandation d'intégrer l'analyse contextuelle et situationnelle dans l'évaluation des risques et des fraudes, et note la nécessité de renforcer la capacité des organisations non gouvernementales partenaires à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles grâce à des mesures telles que l'intégration de questions clefs dans les modèles établis pour les visites de suivi des programmes.

36. Les bureaux concernés se sont engagés à donner la priorité à la mise à jour de leurs évaluations annuelles des risques, à y inclure les risques émergents et à préparer des plans d'action visant à atténuer les faiblesses recensées et à les signaler sur la plateforme de gouvernance institutionnelle, de gestion des risques et de respect des règles (eGRC). Ils se sont également engagés à accélérer la mise en œuvre des plans d'action contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et à aborder les questions y relatives lors des visites de suivi des programmes afin de mieux faire connaître aux populations locales les mécanismes de communication de l'information.

37. En outre, l'administration de l'UNICEF met actuellement à jour le cadre de responsabilité de 2009 afin d'en présenter une version actualisée au Conseil d'administration en septembre 2022. Le cadre actualisé tiendra compte des évolutions institutionnelles pour renforcer les activités de contrôle au sein de l'UNICEF et reflétera à la fois les commentaires recueillis tout au long du processus d'amélioration de l'organisation, notamment par l'intermédiaire de consultations menées lors de l'exercice « Reimagining Business Models », et les observations formulées dans le rapport consultatif de 2020 du Bureau, lequel a examiné le cadre de responsabilité de l'UNICEF.

C. Gestion de l'approvisionnement et de la logistique

38. L'administration constate que les mesures liées à la gestion de l'approvisionnement et de la logistique représentent environ 11 % des 140 mesures convenues par les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2021. Elle se félicite que le Bureau ait reconnu plusieurs bonnes pratiques adoptées dans les bureaux de pays en 2021, comme la mise à jour des plans d'achat de biens et de services, le suivi régulier des niveaux de stocks, l'élaboration de plans de distribution hebdomadaires ainsi que la mise à profit des visites de suivi des programmes pour évaluer la distribution et l'utilisation des fournitures fournies aux partenaires de réalisation.

39. L'administration prend note des possibilités qui existent s'agissant d'assurer l'enregistrement précis et en temps voulu des informations relatives à l'approvisionnement et d'adopter une approche intégrée de la planification de la distribution des fournitures, l'idée étant de veiller à ce qu'elles soient reçues en temps utile par les utilisateurs finaux. Elle note en outre qu'il existe des possibilités de veiller à ce que les visites de suivi des programmes évaluent l'exactitude des registres d'approvisionnement ainsi que la qualité et l'utilité des fournitures destinées aux programmes.

40. Dans les bureaux concernés, les équipes de gestion de pays ont accepté d'établir des responsabilités claires pour leurs systèmes d'approvisionnement afin de s'assurer que le personnel est conscient du rôle qu'il joue dans la chaîne d'approvisionnement. De même, les bureaux renforcent leur gestion des approvisionnements en veillant à ce que les visites de suivi des programmes évaluent l'exactitude des registres d'approvisionnement, renforcent la capacité des partenaires à gérer les fournitures destinées aux programmes et améliorent leurs rapports ainsi que leur documentation.

D. Gestion financière

41. L'administration constate que les mesures liées à la gestion financière représentent environ 9 % des 140 mesures convenues par les bureaux de pays ayant fait l'objet d'un audit en 2021. Elle note que les mesures convenues concernent l'alignement des budgets des programmes de pays sur les activités et les résultats, et le renforcement de la gestion des transferts directs de fonds.

42. Les bureaux de l'UNICEF se sont engagés à mettre en œuvre des plans d'action visant à renforcer les contrôles relatifs aux décaissements des transferts de fonds afin qu'ils soient approuvés, appuyés et débloqués comme il se doit et en temps voulu. L'administration s'emploie actuellement à mettre à jour l'application ezHACT, laquelle simplifiera les processus comme l'utilisation du formulaire électronique d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses et réduira le nombre d'étapes nécessaires au traitement des transferts de fonds. Les bureaux concernés ont également été chargés de déterminer et de traiter la ou les causes profondes des retards observés dans le traitement des demandes et de s'assurer que les partenaires de réalisation fournissent des pièces justificatives adéquates sur les activités dont il est fait état.

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

43. L'administration apprécie à leur juste valeur les résultats et les recommandations relevés par le Bureau s'agissant de l'audit de la gestion des partenariats de réalisation

non gouvernementaux, qui a été publié en décembre 2021. Elle se félicite que le Bureau ait relevé plusieurs domaines qui fonctionnent bien pour ce qui est de l'évaluation des risques. Le Bureau a notamment salué le lancement d'eTools pour gérer et analyser les données relatives aux partenaires de réalisation de l'UNICEF et l'utilisation du portail des partenaires de l'ONU en vue de sélectionner des partenaires. De même, l'audit a confirmé l'existence d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables et axés sur les résultats dans les accords signés entre les bureaux de pays et les partenaires de réalisation, et ses auteurs les ont reconnus comme des éléments essentiels à l'évaluation des résultats des partenariats.

44. L'administration note également que le Bureau a recensé des mesures qui pourraient permettre d'améliorer la gestion des principaux risques, notamment : la vérification que les descriptifs de programme correspondent aux programmes de pays et qu'ils tiennent compte des questions de genre ; une sélection plus compétitive des partenaires et une plus grande utilisation du portail des partenaires de l'ONU ; l'amélioration de la qualité des visites de suivi des programmes et le suivi de l'application des recommandations ; la fourniture de conseils sur le suivi des dépenses non admissibles.

45. Par l'intermédiaire de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, l'administration de l'UNICEF travaillera de concert avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux pour veiller à ce que des mesures adéquates soient prises pour remédier aux faiblesses recensées au cours de l'audit. Il s'agit notamment d'explorer les moyens de mieux aider les bureaux à utiliser eTools de manière cohérente et à mieux suivre les dépenses qui doivent être dûment justifiées par les partenaires de réalisation ou récupérées auprès d'eux.

VI. Observations de l'administration sur les missions de conseil

46. L'administration se félicite des trois missions de conseil que le Bureau a entreprises pour contribuer à améliorer les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle à l'UNICEF.

47. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a demandé au Bureau de l'audit interne et des investigations d'examiner le rôle d'encadrement des bureaux de pays qu'il joue pour les aider à gérer les risques et les dispositifs de contrôle mis en place dans le cadre des activités de gestion des risques. Les résultats de la mission de conseil contribuent au développement d'un réseau d'acteurs concourant à la fonction liée aux risques et à la conformité dans les bureaux de pays et dans les bureaux régionaux, et notamment au développement d'une communauté de pratique.

48. Le bureau de pays de l'Afrique du Sud a demandé au Bureau de l'audit interne et des investigations d'examiner la question de la diversité dans les activités d'achat, l'enquête menée auprès du personnel en 2020 ayant révélé que le personnel percevait des formes de discrimination raciale et régionale dans les achats de services. Les résultats de la mission de conseil ont aidé le bureau de pays à évaluer la pertinence et l'efficacité des plans d'action qu'il met en œuvre pour répondre aux préoccupations soulevées, notamment avec l'établissement d'indicateurs relatifs à la diversité des services d'achats permettant de suivre les progrès accomplis.

49. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a également fourni des services consultatifs au bureau de pays de la Somalie dans le cadre d'un examen des droits dus au titre des heures supplémentaires et du droit à la prime de danger. Les résultats de l'examen ont permis au bureau de mettre en œuvre des mesures correctrices, notamment des rapprochements réguliers et un suivi des tendances, afin de recenser

les erreurs ou les irrégularités et de prendre rapidement des mesures correctrices si nécessaire.

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

50. L'administration se félicite de l'approche que le Bureau a récemment adoptée, qui consiste à faire preuve de coordination, dans certains cas avec d'autres services d'investigation de l'ONU, pour contribuer aux enquêtes menées aux niveaux national et régional, ainsi qu'à aider les autres services d'investigation de l'ONU à mener leurs propres activités.

51. L'administration est favorable à la mise en place d'un nouveau protocole de signalement pour faire en sorte que toutes les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles soient communiquées au Bureau, et convient de la responsabilité du Bureau de signaler au Cabinet du Secrétaire général les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles liées à l'UNICEF dont l'auteur ou la victime sont identifiables. Cela renforce la transparence et témoigne des efforts et de la détermination dont l'administration fait preuve pour s'assurer que de telles activités ne sont pas tolérées à l'UNICEF.

52. L'administration recommande également que le Bureau continue de renforcer ses capacités afin de pouvoir conclure toutes les enquêtes plus rapidement. De la sorte, elle pourrait tirer parti des avantages qu'offre un règlement rapide pour ce qui est de prendre des mesures correctives telles que le lancement de recouvrements auprès des personnes et entités impliquées, ou d'autres sanctions adéquates. À cet égard, elle se félicite des résultats obtenus à l'issue d'une évaluation externe de la qualité des services d'investigation menée à la fin de l'année 2021 et a hâte de collaborer avec le Bureau sur les possibilités d'amélioration qui ont été recensées.

53. Le montant total du préjudice financier subi dans les 23 affaires de fraude corroborées par le Bureau s'élève à 1 298 405 dollars, dont 87 111 ont été recouvrés. L'administration note que dans l'une des affaires, représentant 41 % (533 174,56 dollars) du préjudice financier global, un partenaire de réalisation clef a été victime de fraude. Ledit partenaire assume la responsabilité de la perte et a accepté de rembourser intégralement l'UNICEF. Environ 82 % (628 594 dollars) du préjudice financier restant sont liés à des affaires que le Bureau a classées au second semestre 2021. Si des mesures correctives ont déjà été mises en œuvre dans le cadre de ces affaires, avec notamment l'exclusion des partenaires impliqués du portail des partenaires de l'ONU, des efforts sont encore en cours pour récupérer les fonds perdus.

54. En outre, dans le cadre des enquêtes réalisées par des organismes indépendants sur certaines initiatives menées au titre du projet de transferts monétaires d'urgence au Yémen, il a été déterminé que le montant des pertes avérées liées à des transactions frauduleuses équivalait à 77 901 dollars, dont 76 084 dollars (98 %) ont été recouvrés. L'UNICEF continue d'encourager les bénéficiaires et les populations locales concernés par ce projet à signaler tout soupçon d'activités frauduleuses, en soulignant dans les messages qu'il diffuse aux bénéficiaires la tolérance zéro du projet en matière de fraude.

55. Pour renforcer encore les contrôles internes et la responsabilité dans les bureaux, l'UNICEF a, dans le cadre de ses états financiers annuels de 2020, publié sa première déclaration relative aux contrôles internes, un document clef relevant de l'obligation de rendre des comptes. Chaque année, les chefs de bureau sont tenus de procéder à

une autoévaluation de leurs contrôles internes et de remettre au (à la) Contrôleur(euse) une attestation relative à leur état. Cet exercice renforce la responsabilité des bureaux et contribue à appuyer un système de contrôle interne adapté au profil de risque de chaque bureau, fournissant ainsi une assurance raisonnable que les objectifs de chaque bureau seront atteints.

56. L'UNICEF continuera à promouvoir l'éthique, l'intégrité et les mesures de lutte contre la fraude dans toutes ses opérations par l'intermédiaire de formations, de réunions et d'autres moyens. Il collabore dans la mesure du possible avec d'autres entités des Nations Unies pour organiser des formations conjointes à l'intention des partenaires de réalisation afin de renforcer l'intégrité des partenariats. En 2021, en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme alimentaire mondial et le Programme des Nations Unies pour le développement, le bureau de l'UNICEF en Zambie a organisé, à l'intention de plus de 300 partenaires de réalisation issus de 46 organisations différentes, des sessions conjointes de formation et d'apprentissage portant sur la fraude, la corruption, les principales activités d'assurance et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Des sessions similaires ont été organisées dans d'autres bureaux afin de préserver et de renforcer l'élan déjà donné aux initiatives de sensibilisation à la fraude et de veiller à ce qu'une politique de tolérance zéro soit appliquée par tous.

Sanctions disciplinaires et autres mesures prises par l'UNICEF

57. Comme il est précisé dans son rapport annuel, le Bureau 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.

58. L'administration constate qu'en 2021, 36 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 2021 :

- a) Dix membres du personnel ont été relevés de leurs fonctions ou licenciés ;
- b) Un membre du personnel a été rétrogradé ;
- c) Neuf membres du personnel ont perdu des échelons ;
- d) Deux membres du personnel ont reçu un blâme ;
- e) Cinq membres du personnel avaient quitté l'UNICEF pendant ou avant l'enquête ou la procédure disciplinaire, et des mesures appropriées ont été prises pour recenser ces cas aux fins de l'application du principe de responsabilité ;
- f) Neuf cas ont été jugés comme n'étant pas constitutifs d'un manquement.

VIII. Observations de l'administration concernant le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit pour 2021

59. 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 pour 2021 et les conseils qui y sont formulés à l'intention de la Directrice générale.

Comme l'ont souligné les réunions du Comité avec la Directrice générale, l'administration a donné la priorité à la riposte de l'UNICEF à la pandémie de COVID-19. Au milieu de priorités concurrentes, l'UNICEF s'est également lancé dans l'élaboration de son plan stratégique quadriennal et dans plusieurs initiatives de gestion du changement. Le personnel dévoué de l'organisation travaille sans relâche pour veiller à ce qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

60. L'administration apprécie que le Comité ait reconnu dans son rapport annuel pour 2021 que l'UNICEF avait donné suite aux conseils qu'il avait formulés à son intention. Au cours des réunions qui ont été tenues avec la Directrice générale, une discussion a été organisée sur la préférence de celle-ci pour un nombre réduit de grands thèmes assortis de conseils stratégiques ciblés, innovants et tournés vers l'avenir, et sur sa volonté d'éviter les conseils répétitifs ou la réaffirmation de conseils basés sur des plans partagés par différentes divisions.

61. L'UNICEF est heureux d'entendre que le Comité apprécie le dévouement et le travail acharné de son secrétariat, lequel s'emploie à appuyer les travaux du Comité. Comme le reconnaît le rapport, l'UNICEF est un pionnier dans la fourniture d'un appui et de services au Comité par l'intermédiaire de son secrétariat. De la même manière, le Comité doit savoir que des ressources adéquates ont été allouées pour appuyer ses travaux *pro bono*. Il devrait également envisager d'adopter des modalités de travail mixtes, en s'adaptant au nouveau contexte dans lequel l'UNICEF opère et en contribuant aux objectifs de développement durable de l'UNICEF en réduisant son empreinte environnementale associée aux voyages internationaux.

62. L'administration se félicite du conseil du Comité. Sont mises en relief dans les paragraphes ci-après les mesures prises par l'administration pour donner suite à une série de conseils clefs formulés par le Comité :

63. **Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 :** L'UNICEF apprécie que le Comité reconnaisse le rôle essentiel que l'organisation joue dans le Mécanisme. En tant que coordonnateur des achats et organisme chargé des achats (avec l'Organisation panaméricaine de la santé), il est fier de ce qu'il a accompli avec ses partenaires, avec les donateurs et avec les pays. Dans un effort sans précédent, le Mécanisme COVAX a distribué 1,2 milliard de vaccins à 144 pays en l'espace de 12 mois¹. L'UNICEF a également livré des seringues, des boîtes de sécurité, des équipements de la chaîne du froid, des systèmes d'approvisionnement en oxygène et d'autres outils qui permettent non seulement de lutter contre la COVID-19, mais aussi de renforcer les systèmes de santé sur le long terme.

64. L'UNICEF suit de près les résultats de sa participation au Mécanisme COVAX et les risques y relatifs, tout en enregistrant et en promouvant les enseignements tirés de la riposte à la COVID-19. L'administration apprécie le fait que le Comité rappelle que l'UNICEF devrait constamment défendre et préserver le « principe de l'audit unique » dans ce contexte. Par ailleurs, l'UNICEF accueille favorablement le conseil de poursuivre une gestion rigoureuse des risques qui permettra de continuer à traiter les risques opérationnels et de réputation liés au Mécanisme COVAX.

65. **Plan stratégique pour 2022-2025 :** Dans le cadre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, l'organisation a fixé des objectifs ambitieux, mais réalistes, dans l'optique d'atteindre les objectifs de développement durable. Lesdits objectifs s'inscrivent dans le droit-fil des améliorations menées au niveau institutionnel qui renforceront l'efficacité et l'efficacité de l'UNICEF et lui

¹ UNICEF, « One year on: COVAX gains momentum to drive vaccine equity », 24 février 2022, www.unicef.org/supply/stories/one-year-covax-gains-momentum-drive-vaccine-equity.

permettront de remplir son mandat. L'UNICEF est l'un des principaux organismes contribuant à améliorer et à réformer le système.

66. Cadre de responsabilité : La reddition de comptes et la transparence constituent des priorités pour l'ensemble des interventions, partenariats et opérations de l'UNICEF liés aux programmes. Comme mentionné plus haut, la mise à jour du cadre de responsabilité de l'UNICEF adopté en 2009 est en cours et tiendra compte des observations recueillies tout au long de l'exercice « Reimagining Business Models » ainsi que des observations formulées dans le rapport consultatif de 2020 du Bureau sur le cadre de responsabilité de l'UNICEF. L'UNICEF attend également avec intérêt le rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen des cadres de responsabilité des autres organisations du système des Nations Unies.

67. Programmes, innovations et sensibilisation : Le nombre de sympathisants numériques de l'UNICEF a augmenté entre 2018 et 2021, passant de 55 millions à 160,2 millions. À la fin de l'année 2021, les plateformes Web regroupaient 132 millions d'utilisateurs et 213 millions de pages avaient été consultées en vue unique. Grâce aux efforts de communication et aux activités de mobilisation de l'UNICEF, la base de volontaires est passée à 12,6 millions en 2021, dont 96 % ont 24 ans ou moins. Ces volontaires ont acquis des compétences transférables tout en contribuant à un éventail de questions comme la riposte à la pandémie, la préservation d'un air pur et la prévention des mariages d'enfants. Des enfants ont été contactés dans 114 pays par l'intermédiaire des plateformes U-Report, La voix des jeunes et Génération sans limites. La capacité inégalée de l'UNICEF à communiquer sur les questions relatives aux enfants démontre l'efficacité de sa communication et des interventions qu'il mène dans le cadre des programmes.

68. Accompagner le personnel sur la voie du changement à l'UNICEF : L'administration de l'UNICEF a mis en place plusieurs mesures pour veiller à ce que les changements institutionnels en cours soient mis en œuvre conformément aux valeurs fondamentales de l'organisation et en tenant compte de la situation professionnelle et personnelle du personnel. Elle a élaboré une stratégie d'appui au personnel qui servira de guide de référence pour aider les responsables et les membres du personnel à comprendre les différentes options disponibles et à minimiser les répercussions des changements.

69. Modes de financement novateurs : L'administration de l'UNICEF dispose d'un solide système de suivi et de contrôle de l'affectation des fonds et du rendement des investissements en ce qui concerne les obligations de la Banque mondiale. Les performances font déjà l'objet d'un suivi et d'un rapport à la Banque mondiale conformément aux dispositions de l'accord sur les flux de trésorerie futurs. Les résultats des investissements sont à l'origine de la disposition relative aux remboursements.

70. L'administration note également que le Conseil d'administration a approuvé l'instrument de la Banque mondiale en tant que projet pilote, tout en reconnaissant que le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF ne contenaient aucune disposition spécifique permettant d'adopter de tels instruments, mais en définissant des paramètres de risques, en prévoyant des mesures d'atténuation et en garantissant une protection juridique adéquate des intérêts de l'UNICEF vis-à-vis de l'instrument. Sous la direction et la supervision de son Conseil d'administration, l'UNICEF prend les mesures nécessaires pour s'assurer de l'obtention des autorisations adéquates de la part des organes directeurs, dont l'Assemblée générale, et pour veiller à ce que le Règlement financier et les règles de gestion financière soient mis à jour afin que les instruments d'investissement ayant des incidences sur la dette puissent être utilisés en permanence.

71. **Technologies de l'information et cybersécurité :** L'administration de l'UNICEF accueille favorablement les conseils que le Comité a formulés concernant les technologies de l'information et la cybersécurité, notamment en ce qui concerne le processus de gestion du changement pendant le transfert de la Division des technologies de l'information et de la communication à Valence, en Espagne, où elle partagera les locaux de la Base Informatique et communications des Nations Unies. L'UNICEF a travaillé en étroite collaboration avec le Département de l'appui opérationnel des Nations Unies pour faciliter ce déménagement et apprécie l'appui qui lui a été fourni. L'administration est heureuse de constater que, grâce à une planification approfondie et à un processus rigoureux, l'UNICEF n'a connu aucune perturbation au cours du transfert de la Division des technologies de l'information et de la communication.

72. En outre, l'administration a déjà normalisé et intégré Microsoft Azure en tant que principal fournisseur de services en nuage, de nombreux services ayant déjà été fournis ou étant actuellement proposés aux bureaux de l'UNICEF dans le monde. La Division des technologies de l'information et de la communication a entamé un examen de l'entrepôt de données actuel afin de s'orienter vers une stratégie institutionnelle robuste en matière de données et d'analyse, avec un dispositif hybride initial qui sera lancé en nuage au cours des 18 à 24 prochains mois.

73. L'administration note que le programme de l'UNICEF en matière de cybersécurité prévoit des capacités qui dotent l'organisation d'un niveau de cybersécurité de base considéré comme le minimum pour une organisation de sa stature. Les politiques et les normes en matière de sécurité informatique font actuellement l'objet d'un examen et une version révisée couvrant toutes les questions liées à l'information et à la cybersécurité sera publiée dans un avenir proche.

74. L'administration a alloué des ressources aux investissements réalisés dans le numérique et a également reçu des offres de solutions numériques gratuites de la part de partenaires issus du secteur privé. En ce qui concerne l'observation que le Comité a formulée au sujet de la demande non financée d'investissements numériques pour le volet Partenariats, elle réaffirme que l'UNICEF a adopté une approche progressive fondée sur les priorités définies et sur des investissements équilibrés dans l'architecture de collecte de fonds existante. Les besoins urgents de financement ont déjà été pris en compte grâce à une couverture progressive pour la période quadriennale.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du rapport annuel que lui a adressé le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF pour 2021 ([E/ICEF/2022/AB/L.5](#)) et de son additif ([E/ICEF/2022/AB/L.5/Add.1](#)) ainsi que de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2022/AB/L.6](#)) et du rapport annuel que lui a adressé le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit pour 2021, 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.

Annexe

Point sur les mesures convenues restées sans suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2021

Deux recommandations d'audit étaient restées sans suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2021. Toutefois, elles ont été mises en œuvre après la fin de l'année et ont ensuite été évaluées et classées par le Bureau de l'audit interne et des investigations.
