



Conseil économique et social

Distr. limitée
11 avril 2025
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2025

10-13 juin 2025

Point 14 de l'ordre du jour provisoire*

Point sur les mesures convenues restées sans suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2024

Additif au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration pour 2024

Résumé

On trouvera dans le présent document l'additif au rapport annuel du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration pour 2024 ([E/ICEF/2025/AB/L.3](#)), qui doit être considéré comme faisant partie de ce rapport.

L'additif fournit des informations sur l'état d'avancement des 27 mesures convenues en matière d'audit interne qui remontaient à plus de 18 mois au 31 décembre 2024.

* [E/ICEF/2025/11](#).



Point sur les mesures convenues restées sans suite depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2024

A. Titre du rapport d'audit : Gestion globale des risques

Publié : août 2022. Huit mesures convenues restées sans suite depuis plus de 28 mois au 31 décembre 2024

Mesures convenues et hiérarchisation des risques

État actuel (mars 2025)

1. Structure de gouvernance [priorité élevée]

L'administration a convenu de préciser et communiquer les fonctions, attributions et responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle au titre de la gestion globale des risques, notamment ceux du Conseil d'administration, de la Directrice générale, du Bureau de la Directrice générale et de l'Équipe mondiale de gestion, ainsi que la composition, les rôles et attributions du Comité de direction chargé de la gestion des risques. Les politiques doivent être mises à jour en conséquence.

Le Comité a maintenant été repositionné et réorganisé : il s'agit désormais d'un comité interdisciplinaire composé de membres de la haute direction et présidé par une ou un Directeur général adjoint, par rotation. La gestion globale des risques a été ajoutée comme point régulier à l'ordre du jour des sessions du Conseil d'administration. Le classement de l'affaire dépend de l'achèvement de la mise à jour de la politique de gestion des risques, qui a commencé plus tard que prévu en raison de changements intervenus dans le processus d'actualisation des politiques et de la mise à jour parallèle des procédures d'urgence, qui sont liées à la politique de gestion des risques. La nouvelle échéance est fixée au 31 décembre 2025.

2. Culture du risque [priorité moyenne]

L'administration a convenu de veiller à ce que l'« exemple que donne » l'UNICEF démontre combien une gestion responsable des risques par l'ensemble du personnel est importante, y compris l'approbation de la stratégie et de la politique ; de réviser le Référentiel de compétences de l'UNICEF afin d'encourager une gestion intelligente des risques ; d'établir un plan de communication interne ; et de réviser la stratégie de gestion globale des risques, d'élaborer un plan de mise en œuvre et de partager les bonnes pratiques pour parvenir à la culture du risque souhaitée.

Parmi les progrès accomplis, la gestion des risques a été mise en avant lors des Réunions mondiales du leadership et des réunions générales tenues avec l'ensemble du personnel. Le Responsable du contrôle des risques est un membre permanent des réunions de gouvernance des directeurs liées au risque et de l'initiative concernant l'orientation des hauts responsables. Une stratégie et un plan de communication élargis seront élaborés d'ici à mars 2025 pour cibler les différents types de cultures et d'attitudes à l'égard du risque au sein de l'organisation, en fonction des typologies de pays. La mise en œuvre est en cours et la date révisée d'achèvement complet est prévue pour le 31 décembre 2025.

3. Appétit pour le risque [priorité élevée]

L'administration a convenu d'établir sous sa forme définitive la déclaration d'appétit pour le risque, sa communication et son application, ainsi qu'une formation adéquate.

La nouvelle stratégie de gestion globale des risques comprend une déclaration initiale d'appétit pour le risque à l'échelle de l'organisation, qui sera affinée, rendue opérationnelle et partagée dans le cadre de la mise à jour de la politique de gestion globale des risques. La date de mise en œuvre révisée de l'établissement de la version définitive de la déclaration d'appétit pour le risque est prévue pour le 31 mars 2025, et celle de sa communication, de son opérationnalisation et de la formation adéquate, pour le 31 décembre 2025.

4. Développement d'une vision de la gestion globale des risques [priorité élevée]

L'administration a convenu de développer une vision à long terme de la gestion globale des risques, qui sera approuvée par le Comité de direction chargé de la question des risques et la Directrice générale, d'actualiser la stratégie et la politique en conséquence et de les réexaminer régulièrement.

La vision et la stratégie ont été approuvées. La politique de gestion globale des risques sera mise à jour en 2025, conformément à la nouvelle vision.

5. Structure et ressources organisationnelles [priorité élevée]

L'administration a convenu de soutenir le recrutement d'un (e) Responsable du contrôle des risques ; de repositionner le

Le Responsable du contrôle des risques a été recruté et le secrétariat de la gestion globale des risques a été repositionné pour

secrétariat de la gestion globale des risques de façon à ce qu'il fonctionne en toute indépendance et dispose de l'autorité requise ; d'évaluer les ressources nécessaires à la concrétisation de la vision ; et de définir les rôles, attributions et responsabilités des bureaux extérieurs.

6. Capacités de risque [priorité moyenne]

L'administration a convenu de procéder à une analyse des besoins en formation, d'élaborer un programme de formation et de créer une communauté de pratique pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de gestion globale des risques.

7. Surveillance et notification des risques [priorité moyenne]

L'administration a convenu de soutenir le Comité de direction chargé de la question des risques dans l'examen et le suivi des principaux risques se faisant jour pour l'UNICEF et des mesures d'atténuation qui y sont associées, et d'élaborer des outils d'information et de rapport sur la gestion des risques pour répondre aux besoins des parties prenantes en matière d'information sur la gestion des risques.

8. Systèmes et processus de gestion des risques [priorité moyenne]

L'administration a convenu d'évaluer si la plateforme institutionnelle de gouvernance et de gestion des risques constitue l'outil approprié pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de gestion globale des risques, en tenant compte des enseignements tirés, des facteurs coûts-avantages et des possibilités d'intégration.

assurer l'indépendance des rapports. Une demande de ressources structurelles a été élaborée sur la base d'une analyse comparative avec d'autres organismes des Nations Unies et sera examinée à la mi-2025.

La nouvelle stratégie prévoit un programme de formation. Il est également prévu de créer une page intranet consacrée à la gestion globale des risques, qui servira de référentiel de connaissances commun, ainsi qu'une communauté de pratique. La date de mise en œuvre révisée est prévue pour le 30 juin 2025.

Une enquête sur les principaux risques a été menée pour être examinée par le Comité de direction chargé de la question des risques et le Conseil d'administration recevra un rapport sur ces principaux risques lors de la session annuelle de 2025. Les besoins des parties prenantes en matière d'information sur les risques – et d'escalade – sont en cours d'évaluation et des progrès ont été réalisés dans l'intégration de la prise en compte des risques dans les réunions de gestion. La nouvelle échéance est fixée au 31 décembre 2025.

Un recensement des différents outils a été effectué et un atelier organisé pour comprendre les effets de synergie entre la gestion globale des risques et la préparation aux situations d'urgence. L'utilisation de la plateforme institutionnelle de gouvernance et de gestion des risques a été rendue facultative, des solutions plus simples étant expérimentées. La nouvelle échéance est fixée au 31 décembre 2025.

B. Titre du rapport d'audit : Éducation sans délai

Publié : novembre 2022. Quatre mesures convenues restées sans suite depuis plus de 25 mois au 31 décembre 2024.

Mesures convenues et hiérarchisation des risques

État actuel (mars 2025)

9. Structure de gouvernance [priorité moyenne]

Le Groupe directeur de haut niveau de l'initiative Éducation sans délai a convenu de renforcer la structure de gouvernance de l'organisation en réexaminant la taille et la composition de tous ses comités, en vue d'assurer une représentation équilibrée et de définir des limites aux mandats. Il a également convenu d'adopter une procédure d'évaluation de la performance pour le Groupe directeur et le Comité exécutif, sur la base d'indicateurs approuvés par le Groupe directeur.

La mise à jour des documents de gouvernance de l'initiative Éducation sans délai attend la formalisation des accords d'hébergement de l'UNICEF. Les projets d'accords d'hébergement ont été publiés en juin 2024 et sont en cours de parachèvement. La révision du manuel opérationnel de l'initiative Éducation sans délai, qui est subordonnée à l'établissement de la version finale des accords d'hébergement, a été retardée. La nouvelle date butoir est fixée au 30 avril 2025.

10. Cadre réglementaire [priorité moyenne]

Le Groupe directeur de haut niveau a convenu de veiller à ce que les accords d'hébergement de l'UNICEF soient réexaminés après l'approbation du plan stratégique, tout en tenant compte du niveau de maturité du fonds et du partenariat. Il a également convenu de définir les rôles, responsabilités et obligations de l'UNICEF et de l'initiative Éducation sans délai dans le manuel opérationnel ; de définir des orientations sur la protection des dénonciateurs, d'établir une politique sur l'utilisation abusive des

La mise à jour des documents de gouvernance de l'initiative Éducation sans délai attend la formalisation des accords d'hébergement de l'UNICEF. Les projets d'accords d'hébergement ont été publiés en juin 2024 et sont en cours de parachèvement. La révision du manuel opérationnel de l'initiative Éducation sans délai, qui est subordonnée à l'établissement de la version finale des

fonds et d'assurer la hiérarchisation des éléments manquants de son cadre éthique.

accords d'hébergement, a été retardée. La nouvelle date butoir est fixée au 30 avril 2025.

11. Gestion du personnel [priorité moyenne]

Le secrétariat de l'initiative Éducation sans délai a convenu de travailler avec l'UNICEF sur les conditions et modalités d'équité en cas de transfert ou de détachement de personnel ; de mettre en œuvre une stratégie relative aux questions de genre ; et de définir et prévoir dans l'accord d'hébergement des procédures d'évaluation de la performance des cadres de l'initiative Éducation sans délai, des mesures disciplinaires ainsi que des mesures de protection du personnel et de ses droits.

La mise à jour des documents de gouvernance de l'initiative Éducation sans délai a attendu la formalisation des accords d'hébergement de l'UNICEF, qui ont été publiés sous forme de projet en juin 2024 et sont en cours de parachèvement. La révision du manuel opérationnel de l'initiative Éducation sans délai, qui est subordonnée à l'établissement de la version finale des accords d'hébergement, a été retardée. La nouvelle date butoir est fixée au 30 avril 2025.

12 Subventions et bénéficiaires [priorité moyenne]

Le Groupe directeur de l'initiative Éducation sans délai, par l'intermédiaire du secrétariat du même nom, a convenu de renforcer la base de ses bénéficiaires et la gestion de ses subventions en recensant les mécanismes nécessaires et en contrôlant les critères fixés pour diversifier la base des bénéficiaires afin d'accroître la participation des bénéficiaires locaux ; d'attribuer en toute transparence les subventions, à l'aide de mécanismes de suivi appropriés ; d'élaborer une feuille de route pour une coordination accrue avec le Partenariat mondial pour l'éducation et d'autres fonds importants pour l'éducation aux niveaux national et international ; de fixer des critères clairs et d'instaurer des mécanismes de suivi objectifs dans le cadre de l'initiative Éducation sans délai.

Une approche visant à améliorer la participation des bénéficiaires locaux et nationaux est en cours de mise en œuvre. La stratégie du mécanisme d'accélération approuvée par le Comité exécutif l'est également. La version définitive de la note de collaboration entre l'initiative Éducation sans délai et le Partenariat mondial pour l'éducation est en voie d'établissement. Le cadre de suivi révisé a été mis en œuvre. La nouvelle date butoir est fixée au 30 avril 2025.

C. Titre du rapport d'audit : Assainissement et eau pour tous

Publié : novembre 2022. Neuf mesures convenues restées sans suite depuis plus de 25 mois au 31 décembre 2024.

Mesures convenues et hiérarchisation des risques

État actuel (mars 2025)

13. Structures de gouvernance [priorité moyenne]

Le partenariat Assainissement et eau pour tous a convenu de renforcer ses structures de gouvernance en établissant un processus objectif d'évaluation périodique de l'efficacité de toutes les structures de gouvernance clés, pour examen par le Comité directeur, et en obtenant l'approbation formelle de l'UNICEF pour tous les points de l'ordre du jour relatifs aux accords d'hébergement.

Assainissement et eau pour tous a indiqué que le retard dans la mise en œuvre des recommandations était principalement lié aux structures de gouvernance de l'organisation. En janvier 2024, le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF et Assainissement et eau pour tous ont convenu de reporter le plan de mise en œuvre jusqu'à ce que l'accord d'hébergement soit mis au net. Cet accord, reçu en juillet 2024, a été approuvé en septembre 2024. Parallèlement, l'UNICEF a entamé un examen de la gouvernance de tous les fonds hébergés, y compris le programme Assainissement et eau pour tous. Le Comité directeur d'Assainissement et eau pour tous a demandé des mises à jour du document de gouvernance afin d'inclure les résultats de l'examen de l'UNICEF, le nouvel accord d'hébergement, les recommandations du Bureau de l'audit interne et des investigations et les conclusions de l'évaluation à mi-parcours du cadre stratégique d'Assainissement et eau pour tous pour la période 2020-2023. L'examen de l'UNICEF étant en cours au moment de la rédaction du présent document, le document de gouvernance n'a pas encore été mis à jour.

Une transition dans la direction du partenariat Assainissement et eau pour tous a également contribué à retarder l'application des mesures convenues.

14. Cadre réglementaire [priorité moyenne]

L'administration a convenu de veiller à ce que tous les mécanismes d'obligation de rendre compte, de responsabilité et d'établissement de rapports des accords d'hébergement de l'UNICEF soient reflétés dans le document de gouvernance Assainissement et eau pour tous, une fois que l'accord d'hébergement de l'UNICEF et le mémorandum d'accord auront été mis en place.

Voir ci-dessus.

15. Gestion du personnel [priorité moyenne]

Assainissement et eau pour tous a convenu de revoir et de renforcer la gestion de son personnel en procédant à une analyse de l'accessibilité de son coût ; en respectant les procédures de gestion des postes de l'UNICEF, en régularisant les accords de personnel avec les partenaires ; en obtenant l'approbation de l'UNICEF pour les changements de lieux d'affectation du personnel et le télétravail transnational ; et en prévoyant dans le document de gouvernance d'Assainissement et eau pour tous, la nomination du directeur général du secrétariat d'Assainissement et eau pour tous et l'élaboration de directives en matière d'établissement de rapports et de gestion.

Voir ci-dessus.

16. Opérations entre parties liées [priorité moyenne]

Assainissement et eau pour tous a convenu d'examiner régulièrement sa capacité financière de mettre en œuvre ses activités sans le soutien en nature de l'UNICEF et d'autres partenaires et de mettre en place des mécanismes pour reconnaître et quantifier les contributions en nature de l'UNICEF et d'autres partenaires aux résultats de l'organisation.

Voir ci-dessus.

17. Gestion des bénéficiaires [priorité élevée]

Le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous a convenu d'examiner tous les accords avec les partenaires et les bénéficiaires de subventions et de s'assurer que les documents contractuels connexes reflètent le contenu des programmes qui fondent la relation entre le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous, les partenaires et les bénéficiaires de subventions, et qu'ils indiquent également que les paiements peuvent être liés aux prestations ou à la performance. Le secrétariat a également convenu de mettre en place des procédures transparentes pour la déclaration, la gestion et le signalement de tout conflit d'intérêts potentiel dans l'identification des bénéficiaires et des partenaires.

Voir ci-dessus.

18. Cadre de résultats [priorité élevée]

Le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous a convenu de veiller à ce que la proposition de valeur du partenariat, comparée aux contributions d'autres partenaires dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, soit distincte ; et à ce que le cadre de résultats comprenne des indicateurs et des moyens de vérification convenus. Le secrétariat a en outre convenu de fixer des étapes pour l'évaluation périodique par le Comité directeur de la contribution de l'initiative Assainissement et eau pour tous à la réalisation de ses objectifs, de sa vision et de son rapport coût-efficacité.

Voir ci-dessus.

19. Consultants et entrepreneurs [priorité moyenne]

Le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous a convenu d'inclure des indicateurs de performance clés spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis de délais dans les contrats des consultants et vacataires et de les utiliser pour évaluer la performance des prestataires.

Voir ci-dessus.

20. Gestion des risques [priorité élevée]

Le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous a convenu d'améliorer ses processus de gestion des risques en réexaminant les mesures d'identification, d'évaluation et de gestion qu'il met en œuvre à cet effet afin de s'assurer qu'elles sont globales et proportionnées au niveau de risque ; et d'inscrire la gestion des risques à l'ordre du jour des réunions permanentes de ses organes de gouvernance.

Voir ci-dessus.

21. Priorité moyenne : Éthique et culture [priorité moyenne]

Le secrétariat d'Assainissement et eau pour tous a convenu de suivre les mesures relatives à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, à la sauvegarde et aux conflits d'intérêts, et d'inclure la protection des dénonciateurs dans son cadre éthique.

Voir ci-dessus.

D. Titre du rapport d'audit : Education Outcomes Fund

Publié : décembre 2022. Une mesure convenue restée sans suite depuis de 24 mois au 31 décembre 2024.

Mesures convenues et hiérarchisation des risques

État actuel (mars 2025)

22. Cadre réglementaire [priorité moyenne]

Dès qu'un accord d'hébergement entre l'UNICEF et Education Outcome Fund est parachevé et approuvé, le Groupe directeur de haut niveau, par l'intermédiaire du secrétariat d'Education Outcome Fund, doit veiller à ce que les rôles, attributions, responsabilités, et obligations de l'UNICEF et d'Education Outcome Fund soient clairement définis et reflétés dans la charte de ce dernier et dans d'autres documents de gouvernance pertinents.

L'accord d'hébergement a été mis sous forme définitive par l'UNICEF et signé par Education Outcome Fund en juillet 2024. Depuis lors, Education Outcome Fund a revu et mis à jour la structure de gouvernance, notamment en parachevant le mandat du Conseil d'administration et du Conseil mondial du leadership en décembre 2024. La charte d'Education Outcome Fund est en cours de révision et son texte final devrait être arrêtée d'ici au premier trimestre de 2025. Les consultations avec les membres de son Conseil d'administration et d'autres parties prenantes ont fait partie intégrante de ce processus.

E. Titre du rapport d'audit : Gestion de la performance et évolution professionnelle

Publié : avril 2023. Cinq mesures convenues restées sans suite depuis plus de 20 mois au 31 décembre 2024.

Mesures convenues et hiérarchisation des risques

État actuel (mars 2025)

23. Mise en œuvre de la stratégie [priorité élevée]

L'administration a convenu d'élaborer un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre de la nouvelle vision et de la nouvelle stratégie en matière de gestion de la performance et d'évolution professionnelle, assorti de responsabilités claires et de délais réalistes, d'une analyse des ressources, d'une stratégie de communication, d'une analyse périodique des risques et de la prise en compte des interdépendances avec la transformation plus large de la Division des ressources humaines ; et d'établir un plan de travail annuel approuvé.

Des mesures ont été prises pour élaborer un plan de mise en œuvre de la vision de la gestion de la performance, définir un cadre RACI (responsable, comptable, consulté et informé) pour la gestion de la performance, établir des indicateurs clés de performance, délimiter les fonctions et attributions, présenter l'examen du budget-programme et mettre au point un plan de travail pour 2024. Un expert en changement de culture institutionnelle a été engagé. L'analyse des risques et le processus visant à assurer l'intégration avec d'autres éléments du dispositif élargi de gestion des aptitudes sont en cours. La date révisée de mise en œuvre complète est fixée au 31 mars 2026.

24. Responsabilités et suivi [priorité élevée]

L'administration a convenu d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités pour tous les gestionnaires de personnel et les hauts responsables ; de veiller à ce que les responsables qui ne gèrent pas efficacement la performance de leur personnel en subissent les conséquences ; de revoir les exigences minimales en matière de suivi de la gestion de la performance et de diffuser les bonnes pratiques ; et de préciser les attributions dévolues à la section de la gestion de la performance et de l'évolution professionnelle, aux partenaires ressources humaines et aux ressources humaines des bureaux régionaux ; et de numériser les ensembles de données hors ligne relatives à la performance du personnel à des fins d'analyse et de suivi.

Des mesures ont été prises pour élaborer un cadre RACI, des rôles et des responsabilités, ainsi qu'un nouveau site de communication sur la gestion de la performance et des orientations connexes. La date révisée de mise en œuvre complète est fixée au 30 juin 2025.

25. Déterminer les problèmes de performance et y remédier [priorité élevée]

L'administration a convenu d'élaborer des orientations pour la pondération des aptitudes en matière de gestion des personnes et des compétences techniques afin de garantir que le personnel d'encadrement dispose d'une combinaison appropriée d'aptitudes en matière de gestion des personnes et des compétences techniques ; d'étudier la possibilité d'introduire une période d'essai pour les nouvelles recrues ; et de numériser les données des plans d'amélioration de la performance afin de faciliter le suivi, l'analyse et la prise de décision en cas de prestations ne donnant pas satisfaction.

La procédure de sélection du personnel de l'UNICEF a été mise à jour. La période d'essai a été intégrée dans les politiques relatives aux nominations et à la gestion du personnel. Le système de gestion de la performance Achieve a également été reconfiguré pour inclure une fonctionnalité de dossier de plan d'amélioration de la performance, assortie d'un suivi global et de rapports trimestriels. La nouvelle échéance est fixée au 31 décembre 2025.

26. Processus de gestion de la performance [priorité moyenne]

L'administration a convenu d'améliorer la communication des orientations et du matériel d'apprentissage mis à la disposition des employés pour soutenir le processus de gestion de la performance ; de définir une approche liée à l'élaboration par tous les bureaux d'un cadre de compétences qui reflète toutes les aptitudes et connaissances fonctionnelles pertinentes, ainsi que les compétences de base de l'UNICEF ; de mettre en œuvre une méthode simple de retour d'information à 360 degrés pour tous les membres du personnel exerçant des responsabilités de supervision ; et de déterminer la méthodologie et les critères d'évaluation des résultats des projets pilotes de notation 2022 et décider de conserver ou non un système de notation de la performance.

L'équipe chargée de la gestion de la performance et de la reconnaissance a élaboré plusieurs lignes directrices nouvelles et actualisées et a lancé un nouveau site SharePoint en décembre 2024. Elle s'est appuyée sur les conclusions de l'évaluation du système de gestion de la performance de l'UNICEF, réalisée par PwC (sous contrat avec le Bureau d'évaluation de l'UNICEF), qui a indiqué que le personnel de l'UNICEF préférerait passer à un système ne donnant pas lieu à notation. La date révisée de mise en œuvre complète est fixée au 30 juin 2025.

27. Outil Achieve [priorité moyenne]

L'administration a convenu de déterminer si Achieve constituait bel et bien l'outil approprié pour répondre aux besoins de l'UNICEF, compte tenu des coûts et avantages, de l'intégration dans le cadre plus large de la gestion des aptitudes et des enseignements tirés de l'expérience ; et d'effectuer une étude de viabilité pour un système intégré de gestion des aptitudes, le cas échéant. Elle a également convenu d'élaborer des procédures de nettoyage des données, d'envisager des flux de données numériques dans Achieve pour améliorer l'analyse des données, et de réfléchir à la nécessité d'en confier le contrôle à la Division des ressources humaines.

La date révisée d'application de cette mesure convenue est fixée au 31 mars 2026.