



# Conseil économique et social

Distr. limitée  
14 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 16 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF

#### *Résumé*

Conformément à la décision 2024/16 du Conseil d'administration, le présent document présente un rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF décrivant notamment les principaux risques, l'appétit pour le risque et les mesures de gestion et d'atténuation des risques critiques pour l'année suivante.

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

---

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



## I. Vue d'ensemble

1. Dans le monde instable d'aujourd'hui, les divisions politiques et géopolitiques, les conflits, les catastrophes naturelles et l'incertitude économique se font de plus en plus graves. Une gestion rigoureuse des risques à l'échelle de l'entité est aujourd'hui plus essentielle que jamais pour anticiper et surmonter ces incertitudes dynamiques et garantir le succès de l'action de l'UNICEF en faveur de chaque enfant, étant entendu que le risque le plus important est de ne pas parvenir à aider les enfants. Une organisation proactive et résiliente peut ainsi affronter en toute sécurité les risques posés par l'environnement actuel et prendre en toute confiance les risques nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

2. Le rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF traite des risques les plus importants (événements futurs potentiels) qui, s'ils se concrétisaient, auraient un impact significatif sur la capacité de l'UNICEF à s'acquitter de son mandat et à atteindre ses objectifs stratégiques. On y trouvera une analyse des macrotendances qui ont une incidence sur le profil de risque de l'UNICEF, une vue d'ensemble des principaux risques et des mesures d'atténuation y associées, ainsi que de l'appétit pour le risque du Fonds (c'est-à-dire le niveau de risque que celui-ci est prêt à prendre, à accepter ou à tolérer pour atteindre ses objectifs).

3. Le rapport sur les risques de cette année présente six principaux risques d'importance stratégique. Par définition, il s'agit d'événements susceptibles de se produire ou non, mais qui sont anticipés et atténués de manière proactive dans la mesure où ils peuvent être contrôlés par l'UNICEF :

a) **Diminution de la qualité ou du niveau des financements** : le risque que l'UNICEF reçoive moins de fonds, au titre des ressources de base ou d'autres ressources ;

b) **Accès restreint aux bénéficiaires** : le risque que l'UNICEF ne puisse pas accéder aux bénéficiaires ou que ceux-ci ne puissent pas accéder à l'assistance et aux services qui leur sont destinés ;

c) **Utilisation abusive et détournement de l'aide** : le risque que les fonds soient utilisés de manière abusive par les bénéficiaires ou que l'aide soit détournée de ses destinataires ;

d) **Cyberattaques et disruption numérique** : le risque d'une cyberattaque ou d'une disruption des systèmes numériques sur lesquels reposent les programmes et les opérations de l'UNICEF ;

e) **Atteinte aux individus, aux communautés et à l'environnement** : le risque que la présence, les programmes et les opérations de l'UNICEF nuisent aux individus, aux communautés ou à l'environnement ;

f) **Diminution de l'impact des programmes et des activités de défense des droits de l'enfant** : le risque que la capacité de l'UNICEF à mettre en œuvre ses programmes, à assurer un impact durable à long terme et à défendre les droits de l'enfant diminue.

4. L'UNICEF accepte la nécessité de prendre des risques pour remplir son mandat, réaliser sa mission très ambitieuse et garantir le succès de son action pour chaque enfant, conscient que le plus grand risque est de ne pas parvenir à aider les enfants. De manière générale, le Fonds est prêt à affronter et à prendre les risques nécessaires pour obtenir des résultats concrets pour les enfants, tout en veillant à ce que des systèmes de gestion des risques solides soient en place pour recenser, gérer et contrôler ces risques de manière proactive afin de s'assurer que ceux-ci restent dans

les limites du degré d'appétit pour le risque convenu et que les avantages continuent de l'emporter sur les risques.

5. Le Conseil d'administration doit être informé des risques les plus importants pour l'organisme et doit s'assurer que des politiques et des procédures efficaces de gestion des risques sont en place afin que celle-ci tienne compte des risques dans la définition des stratégies, la planification et la prise de décision. Cela peut également passer par un dialogue sur les risques partagés afin de créer un environnement propice à la prise de risques nécessaires.

## II. Introduction

6. Au cours des dix dernières années, la portée, l'étendue et la complexité des programmes et interventions de l'UNICEF ont considérablement augmenté. Le périmètre et l'ambition des programmes ont été élargies pour accélérer les progrès accomplis aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable et le Fonds doit travailler dans des contextes opérationnels plus complexes et imprévisibles en raison de l'augmentation constante des situations d'urgence et des besoins humanitaires. En outre, dans le monde instable d'aujourd'hui, les divisions politiques et géopolitiques, les conflits, les catastrophes naturelles et l'incertitude économique vont en s'aggravant. Une gestion rigoureuse des risques à l'échelle de l'entité est aujourd'hui plus essentielle que jamais pour anticiper et surmonter ces incertitudes évolutives et garantir le succès de l'action de l'UNICEF en faveur de chaque enfant, étant entendu que le risque le plus important est de ne pas parvenir à aider les enfants. Une organisation proactive et résiliente est à-même d'affronter en sécurité les risques posés par son environnement et prendre en toute confiance les risques nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

7. La gestion des risques est une activité de gestion prospective qui nécessite de détecter et de comprendre de façon systématique ce qui pourrait arriver (événements potentiels) et de gérer activement les effets potentiels de ces incertitudes, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur les objectifs d'une organisation. Ce processus dynamique réalisé par itérations nécessite un suivi et une réévaluation constants, la nature et le niveau des risques évoluant en raison des mutations (ou de la meilleure compréhension) des facteurs de risque et de la mise en œuvre des mesures d'atténuation (ou de leur échec). Le processus de gestion des risques diffère des activités de surveillance et d'assurance (examen et validation menés a posteriori) mais bénéficie des conclusions des audits et des examens et d'autres examens d'assurance pour ce qui est de déterminer l'efficacité des mesures en place pour atténuer les risques futurs.

8. Le rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF présente les risques les plus importants qui, s'ils se concrétisaient, auraient un impact significatif sur la capacité du Fonds à s'acquitter de son mandat et à atteindre ses objectifs stratégiques. Par définition, il s'agit d'événements susceptibles de se produire ou non, mais qui sont anticipés et atténués de manière proactive dans la mesure où ils peuvent être contrôlés. On y trouvera une analyse des macrotendances qui ont une incidence sur le profil de risque du Fonds, une vue d'ensemble des principaux risques et des mesures d'atténuation y associées, ainsi que de l'appétit pour le risque (c'est-à-dire le niveau de risque que l'entité est prête à prendre, à accepter ou à tolérer pour atteindre ses objectifs).

9. Le rapport sur les risques de cette année décrit six principaux risques d'importance stratégique. Cette analyse se fonde sur les données relatives aux risques communiquées par les bureaux de pays et les divisions dans le cadre de leurs estimations annuelles des risques, ainsi que sur une enquête concernant les risques

stratégiques partagée avec toutes et tous les chefs de bureau, une sélection d'entretiens avec les hauts responsables, des consultations avec les collègues travaillant dans le domaine de l'audit interne et des évaluations et des discussions avec le Comité de direction chargé de la question des risques.

10. Conformément à l'examen de la gouvernance et des fonctions de contrôle des Conseils d'administration mené par le Corps commun d'inspection<sup>1</sup> et aux meilleures pratiques mondiales, le Conseil d'administration de l'UNICEF doit être informé des risques les plus importants pour le Fonds et doit s'assurer que des politiques et des procédures efficaces de gestion des risques ont été mises en place afin que l'entité tienne compte des risques dans la définition des stratégies, la planification et la prise de décision. Cela peut également passer par un dialogue sur les risques partagés afin de créer un environnement propice à la prise de risques nécessaires. La direction générale du Fonds conserve la responsabilité de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de l'approche de gestion des risques. Les risques stratégiques recensés seront pris en compte dans l'élaboration du prochain plan stratégique, et la gestion proactive des risques restera une priorité du Fonds pour la période couverte par le prochain plan stratégique.

### **III. Macrotendances qui ont une incidence sur le profil de risque de l'UNICEF**

11. Le mandat de l'UNICEF l'oblige à travailler dans des environnements incertains et risqués et les programmes sont donc naturellement exposés à des facteurs en constante mutation qui affectent le profil de risque du Fonds. L'action de l'UNICEF est guidée par une analyse de la situation, un recensement des risques contextuels, un tour d'horizon prospectif et une analyse prévisionnelle stratégique, dans le cadre d'une programmation tenant compte des risques, d'une préparation aux situations d'urgence et de la planification de la continuité des opérations. L'examen de divers rapports internes et externes<sup>2</sup> et des risques contextuels recensés dans le cadre des analyses de risques internes de l'UNICEF a permis de dégager les macrotendances et évolutions mondiales présentées ci-après, qui, lorsque cela se justifiait, ont été considérées comme des facteurs externes dans les principaux risques auxquels l'UNICEF est exposé, à la section suivante.

12. Les vies, les droits et le bien-être des enfants sont de plus en plus menacés par les conflits, qui dominent les urgences actuelles pour l'UNICEF. En 2024, le nombre estimatif d'enfants vivant dans des zones de conflit ou ayant été déplacés de force en raison d'un conflit ou d'une violence a été le plus élevé jamais enregistré. En outre, la politisation croissante de l'aide, la désinformation et la violence politique constituent des menaces de plus en plus importantes. Le personnel humanitaire est aujourd'hui confronté à des niveaux de violence sans précédent, et risque notamment d'être tué, enlevé ou blessé.

13. Au niveau mondial, les deux tiers des objectifs de développement durable liés aux enfants ne sont toujours pas en voie d'être atteints, mais les tensions géopolitiques

<sup>1</sup> Hunte, C., Rapport du Corps commun d'inspection, Évaluation des fonctions de gouvernance et de supervision des Conseils d'administrations du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, [JIU/REP/2023/7](#), Nations Unies, Genève, 2023.

<sup>2</sup> Par exemple, UNICEF, La situation des enfants dans le monde (2024) et Global Outlook 2025 : Prospects for children ; Forum économique mondial, Global Risks Report 2025 ; Eurasia Group, Top Risks 2025 ; Groupe de la Banque mondiale, Perspectives économiques mondiales, janvier 2025.

et la concurrence croissantes entre les nations risquent d'entraver la mise en œuvre de solutions. Dans un contexte de rivalités géopolitiques en hausse et alors que les institutions multilatérales peinent à réagir efficacement, les acteurs étatiques et non étatiques semblent de plus en plus disposés à négliger de l'état de droit et les droits de l'enfant. Les gouvernements du monde entier ont tendance à se concentrer davantage sur leurs priorités nationales, ce qui peut mettre en péril les biens publics mondiaux, empêcher une action mondiale cohérente face à de nombreux défis communs et se traduire par une multiplication de crises oubliées, sans aide de la communauté internationale.

14. La croissance économique mondiale devrait rester faible, potentiellement plombée par une incertitude politique accrue, une inflation persistante, des changements de politique commerciale, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et des catastrophes naturelles liées au climat. Les tensions géopolitiques pourraient entraîner une nouvelle flambée des prix des produits de base et une intensification de la concurrence pour des ressources naturelles limitées. Les pays à faible revenu restent largement à la traîne par rapport à la trajectoire qu'ils suivaient avant la pandémie, freinés par les séquelles de cette dernière, les chocs climatiques et les contraintes liées aux ressources. Seuls six des 26 pays actuellement considérés comme à faible revenu sont susceptibles d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire d'ici à 2050. Les pays à faible revenu reçoivent également moins d'aide au développement et s'endettent de plus en plus, à mesure que les subventions de l'aide publique au développement sont remplacées par des prêts, ce qui accroît le risque de surendettement. Près de 400 millions d'enfants vivent dans des pays où le surendettement empêche la réalisation d'investissements essentiels à leur développement et à leur bien-être.

15. La part de l'aide publique au développement consacrée aux crises humanitaires, à la réponse aux conflits et aux coûts associés aux réfugiés dans les pays n'a jamais été aussi élevée, mais l'efficacité de l'aide est souvent compromise par des considérations politiques qui favorisent les approches à court terme plutôt que les investissements durables et à long terme. Alors que les besoins vont grandissant, de nombreux pays donateurs traditionnels réduisent le budget alloué à l'aide et donnent de plus en plus la priorité à la sécurité et aux dépenses militaires, mettant en péril des décennies d'avancées et la vie de millions d'enfants. Cette évolution représente un bouleversement considérable pour le financement de l'aide étrangère au niveau mondial, avec de sérieuses conséquences pour l'assistance internationale et des risques importants pour la capacité d'acheminement de l'aide en général, des organisations non gouvernementales locales et internationales, des organismes des Nations Unies, ainsi que des gouvernements d'accueil.

16. En 2050, la majorité des enfants de la planète vivront en Afrique orientale et australe, en Afrique occidentale et centrale et en Asie du Sud. Sans investissements ciblés dans l'éducation et le développement des enfants et des jeunes et sans un niveau suffisant de services sociaux et de services de santé, les pays à faible revenu d'Afrique et d'Asie du Sud risquent de sombrer dans l'instabilité sociale et économique et pourraient être confrontés à une augmentation des migrations à cause du chômage des jeunes. À l'inverse, dans d'autres sociétés, les enfants représenteront moins du dixième de la population, ce qui soulève des questions quant à leur visibilité et au respect de leurs opinions et de leurs droits.

17. Les inégalités persistantes en matière d'accès au numérique et de connectivité à Internet, en particulier dans les pays les moins avancés, ainsi que la concentration accrue de la puissance des technologies sur le plan mondial, risquent d'empêcher certains enfants de bénéficier de l'innovation technologique. Par ailleurs, les enfants qui ont accès à Internet doivent apprendre au plus tôt à exploiter les nouveaux outils numériques en toute sécurité, car ceux-ci les exposent également à un large éventail

de risques, tels que l'usage abusif d'informations personnelles, l'exposition à des contenus préjudiciables et la possibilité d'être exploités ou de subir des cybermenaces. Aux niveaux mondial et national, les technologies numériques participent à renforcer la diffusion de la désinformation, amplifient les préjugés humains et engendrent de nouveaux risques pour la protection des enfants, et la gouvernance peine à suivre le rythme.

18. La fréquence et la gravité croissantes des catastrophes liées au climat (inondations, sécheresses, ouragans, etc.) peuvent provoquer des déplacements de population, perturber l'accès aux services et exacerber des vulnérabilités déjà existantes, notamment en matière de santé publique, en particulier dans les régions à faible revenu et exposées aux catastrophes. L'UNICEF estime que ces dernières années, dans le monde entier, l'équivalent d'environ 20 000 enfants par jour ont été déplacés par des inondations et des tempêtes exacerbées par les changements climatiques. Les enfants sont excessivement frappés par les effets des changements climatiques en raison des caractéristiques propres à leur physiologie et à leur développement. Les chocs climatiques peuvent entraîner la fermeture, l'endommagement ou la destruction des écoles et avoir des répercussions sur la santé mentale. Selon les projections, l'insécurité alimentaire et hydrique devrait augmenter et la pollution de l'air est particulièrement nocive pour les enfants, et peut avoir des conséquences à vie.

## **IV. Principaux risques auxquels l'UNICEF est exposé**

### **A. Diminution de la qualité ou du niveau des financements**

19. Le risque que l'UNICEF reçoive moins de financements, tant au titre des ressources de base que des autres ressources, est inhérent à son mode de fonctionnement, étant donné qu'il est entièrement financé par des contributions volontaires. La proportion des financements souples pour les activités de base dans le revenu total n'a cessé de diminuer ; les financements non préaffectés sont passés d'un peu moins de 50 % à environ 18 % en l'espace de vingt ans. Une grande partie des subventions sont préaffectées, surtout pour des situations d'urgence et le caractère conditionnel de l'aide des donateurs et les coûts de transaction correspondants continuent d'augmenter à mesure que l'aide des donateurs du secteur public est alignée sur les intérêts nationaux, dans un monde de plus en plus fragmenté. Cette situation compromet la capacité de l'UNICEF à venir en aide aux enfants dans le besoin de manière équitable, conformément à son mandat universel et fondé sur les droits, et à fournir une assistance prévisible ayant un impact durable à long terme plutôt que des résultats à court terme axés sur des projets. Les conditions imposées par les donateurs risquent également de compromettre l'indépendance et la neutralité de l'UNICEF. Elles compliquent en outre le financement de certains services partagés et fonctions essentielles, notamment la gestion des risques, l'administration, la surveillance et la sensibilisation. En outre, le risque de coupes sévères dans les financements accordés actuellement par le secteur public s'est concrétisé et reste à un niveau élevé, plusieurs donateurs traditionnels ayant réduit le budget dédié à l'aide publique au développement ou ayant annoncé des coupes significatives. Une crise du financement de l'aide dans l'ensemble du secteur oblige tous les acteurs à s'adapter, à recalibrer et à établir des priorités, et affecte l'UNICEF à la fois directement et indirectement à travers ses partenaires.

20. Pour contrôler ce risque, l'UNICEF continue de plaider en faveur d'une hausse des financements, y compris pour les grandes situations d'urgence sous-financées. Des directives internes ont été élaborées pour les bureaux concernant la gestion des conditions imposées par les donateurs et la politique révisée de mobilisation des

ressources prévoit des mécanismes de prise de décision pour les risques matériels liés aux financements des donateurs. Le modèle de collecte de fonds au niveau local par l'intermédiaire des comités nationaux pour l'UNICEF et la collecte décentralisée de fonds auprès du secteur privé permettent une certaine résilience. L'UNICEF continue également de diversifier sa base de donateurs, déjà très large, et approfondira ses stratégies de collaboration avec ses principaux donateurs du secteur public, élargira ses partenariats à un plus grand nombre de gouvernements et d'entités du secteur privé, cultivera les perspectives de croissance avec les institutions financières internationales et recherchera des solutions de financement novatrices et des financements public-privé. Pour protéger les financements du secteur public, l'UNICEF s'efforce d'accroître la visibilité et la valorisation de leur soutien, et reste fermement engagé en faveur de la transparence et de l'application du principe de responsabilité, comme en témoigne son score élevé à l'Indice de transparence de l'aide, une mesure indépendante de la transparence de l'aide parmi les organismes de développement. En réponse à la crise du financement, le Fonds accélère les travaux en cours visant à réaliser des gains d'efficacité, et étudie d'autres possibilités d'ajustements structurels, d'optimisation des ressources et de réduction des coûts dans tous les domaines du Fonds.

## **B. Accès restreint aux bénéficiaires**

21. Le risque que l'UNICEF ne puisse pas accéder aux bénéficiaires ou que ceux-ci ne puissent pas accéder à l'assistance et aux services grandit avec la recrudescence des conflits et des déplacements, des troubles civils, de la violence armée et les taux élevés de criminalité dans certains pays, ainsi qu'avec l'augmentation de la fréquence des catastrophes liées au climat. Les violations du droit international, comme le fait de prendre pour cible des civils et des humanitaires, de restreindre l'acheminement des fournitures humanitaires et de refuser l'aide à ceux qui en ont le plus besoin, sont devenues monnaie courante dans un certain nombre de conflits. Certains bureaux de pays constatent des attaques répétées contre le personnel et les biens humanitaires. L'année 2024 a ainsi été la plus meurtrière pour les humanitaires à l'échelle mondiale. Les déplacements à l'intérieur des pays sont souvent soumis à des restrictions, notamment à cause des politiques contraignantes imposées par les gouvernements ou les acteurs non étatiques armés, de retards dans l'obtention des permis nécessaires, des exigences bureaucratiques et de limitations quant aux types d'organismes et de programmes autorisés à intervenir sur place. Il est donc de plus en plus difficile d'aider les enfants les plus marginalisés et vulnérables et d'assurer un suivi et une collecte de données efficaces. Les bénéficiaires eux-mêmes peuvent également ne pas pouvoir accéder à l'assistance et aux services, par exemple du fait d'attaques contre les écoles et les établissements de santé, ou de vulnérabilités liées au climat (fortes pluies, inondations répétées, ouragans et vagues de chaleur).

22. Pour contrôler ce risque, l'UNICEF, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, élabore des stratégies en matière d'accès et de dialogue et mène des activités de diplomatie humanitaire, de sensibilisation et de négociation des accès afin de trouver des moyens d'échanger de manière constructive avec les différentes parties prenantes. Cela passe par une coordination avec les entités nationales et locales concernées afin de faciliter l'accès aux zones difficiles à atteindre et par le renforcement de la mobilisation et de l'acceptation de la communauté au moyen de l'adoption de méthodes axées sur le changement social et comportemental et de la mise en place des mécanismes de retour d'information de proximité. Le Fonds s'attache également, à cet effet, à accélérer la décentralisation, par exemple en confiant davantage de services à des partenaires locaux et à renforcer les capacités des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile locales dans le cadre d'une approche pluriannuelle. Une équipe interne nouvellement

créée et chargée de la diplomatie et de la coopération humanitaires se concentrera sur les activités de sensibilisation visant à protéger les enfants dans les situations de crise. Dans de nombreux bureaux de pays, des personnes référentes en matière d'accès, un manuel relatif à l'accès humanitaire sur le terrain, des directives pour le dialogue avec les acteurs armés non étatiques, ainsi que des formations sur mesure en matière d'accès pour les bureaux de pays sont disponibles. Les mécanismes de coordination existants sont également mis à contribution, tels que l'équipe de pays pour l'action humanitaire, l'équipe de pays des Nations Unies, l'équipe de coordination du dispositif de sécurité et les mécanismes de coordination des groupes/secteurs. L'UNICEF cherchera également à participer à des initiatives interinstitutions concernant l'accès afin de contribuer aux objectifs collectifs en matière d'accès et de prendre la tête de l'action dans ses domaines d'expertise (par exemple, l'accès pour les activités de protection de l'enfance). En outre, lorsque cela s'avère nécessaire, des programmes à distance (par exemple, des programmes d'éducation en ligne) sont mis en place et des fournitures sont entreposées en prévision de catastrophes naturelles ou d'événements saisonniers qui pourraient limiter les possibilités d'accès. Parfois, des sous-traitants externes sont sollicités pour agir dans le prolongement de l'UNICEF dans les zones difficiles d'accès et le suivi sur le terrain (c'est-à-dire les visites de programmes) peut également être effectué à distance ou par des tiers disposant d'un accès.

### **C. Utilisation abusive et détournement de l'aide**

23. Le risque que les fonds soient utilisés de manière abusive par les bénéficiaires ou que l'aide soit détournée de ses destinataires est un risque inhérent aux activités de l'UNICEF, car son mandat l'oblige à travailler dans des environnements complexes et à haut risque. Le Fonds travaille avec et par l'intermédiaire de partenaires et, à ce titre, transfère des fonds à des gouvernements et à des organisations de la société civile. La mauvaise utilisation des fonds (intentionnelle ou non) par les partenaires de réalisation inclut la fraude et la corruption, ainsi que le fait de ne pas utiliser les fonds comme prévu. On entend par « détournement de l'aide » l'appropriation illicite, l'obstruction ou la réorientation de fonds, de biens ou de services par des acteurs extérieurs, qui peut inclure le vol ou l'extorsion d'acteurs humanitaires ou de bénéficiaires, et l'utilisation d'articles donnés à des fins autres que celles prévues à l'origine. L'UNICEF ne tolère aucune inaction en ce qui concerne l'utilisation abusive et le détournement de l'aide, mais reconnaît que ces risques sont inhérents à son mandat et que cela ne signifie pas qu'aucun cas n'existe. Le risque de détournement de l'aide doit toujours être mis en balance avec le risque que représente l'inaction dans des situations d'urgence humanitaire.

24. Pour contrôler le risque d'utilisation abusive de l'aide par les partenaires de réalisation, l'UNICEF applique la politique interinstitutionnelle harmonisée concernant les transferts de fonds, qui passe par une diligence raisonnable (notamment vérifier si les partenaires sont sous le coup de sanctions) et l'évaluation des capacités des partenaires de réalisation, y compris une évaluation de leurs capacités de gestion financière et de gestion de programmes (réalisées par un prestataire externe qualifié) et, si nécessaire, une évaluation du contexte de gestion des finances publiques des pays de programme. La note de risque globale d'un partenaire détermine la modalité de transfert de fonds appropriée (paiements anticipés limités, remboursement des dépenses engagées, ou paiements directs des fournisseurs au nom d'un partenaire) et la fréquence des activités d'assurance (suivi de programme sur le terrain, vérifications financières et audits ponctuels). L'UNICEF partage avec les autres organismes des Nations Unies les informations concernant les évaluations et les conclusions des activités d'assurance portant sur des partenaires de réalisation en commun. Les résultats et recommandations issus des évaluations et activités

d'assurance sont également utilisés pour renforcer les contrôles internes et les capacités de gestion financière des partenaires de réalisation et les partenaires reçoivent une formation au sujet de la politique de lutte contre la fraude et de l'admissibilité des dépenses. Le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF mène des audits et des enquêtes lorsque des allégations d'utilisation abusive et des signalements sont reçus par la ligne directe. Dans les cas de fraude ou de comportement répréhensible avéré, des sanctions ou des mesures correctrices contractuelles peuvent être imposées aux partenaires de réalisation et un recouvrement des fonds est entrepris. La politique révisée de lutte contre la fraude comprend des procédures renforcées aux fins de l'application de sanctions aux partenaires. Le risque de détournement de l'aide est atténué par des mécanismes de vérification des bénéficiaires, la prise en compte de la consommation moyenne pour déterminer les quantités à fournir, l'insertion de clauses préventives dans les accords de partenariat, la formation des partenaires et du personnel, le rapprochement régulier des stocks et, de plus en plus, le suivi de l'utilisateur final après la distribution (des systèmes d'information numérisés en temps réel pour les zones les plus isolées sont en cours d'expérimentation). Si nécessaire, la présence sur le terrain et la vérification des stocks peuvent être renforcées, et des analyses de marché peuvent être intégrées au suivi des programmes. Le détournement de l'aide est également de plus en plus souvent inclus dans le périmètre des contrôles et audits ponctuels et le signalement des incidents par l'intermédiaire des partenaires et des mécanismes de plainte et de retour d'information est encouragé.

#### **D. Cyberattaques et disruption numérique**

25. Le risque d'une cyberattaque ou d'une disruption des systèmes numériques sur lesquels s'appuient les programmes et les opérations de l'UNICEF est élevé, car les Nations Unies, et l'UNICEF en particulier, sont de plus en plus pris pour cible par des acteurs malveillants plus avancés, disposant de ressources plus importantes et mieux organisées. Ces cybermenaces peuvent prendre la forme de campagnes d'hameçonnage ciblant le personnel du Fonds, du déploiement de logiciels rançonneurs, de kits d'accès à distance et d'autres formes de logiciels malveillants, ainsi que de compromissions d'identité et de tentatives d'accès à des ressources protégées et de détournement de fonds au moyen d'une usurpation d'identité. L'UNICEF dépend largement des systèmes numériques dans le monde entier, à la fois pour ses activités et pour ses programmes, afin d'obtenir des résultats pour les enfants plus rapidement et à plus grande échelle grâce à la technologie et à l'innovation numérique. Si elle améliore l'efficacité, cette dépendance vis-à-vis des systèmes numériques entraîne une vulnérabilité aux disruptions numériques qui peuvent être causées par des pannes d'infrastructure ou des failles liées aux données. Le fait que l'UNICEF soit actif partout dans le monde engendre également des risques dus à la disponibilité partielle de ces systèmes dans certaines zones géographiques en raison de restrictions commerciales ou de pannes d'électricité et d'Internet. L'adoption rapide de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle (IA) contribue également à créer des vulnérabilités nouvelles et inconnues à ce jour en termes de sécurité. L'IA générative renforce les capacités cybercriminelles, ce qui contribue à l'augmentation des attaques d'ingénierie sociale et permet des attaques plus sophistiquées et de plus grande envergure.

26. Pour contrôler ce risque, l'UNICEF s'est doté d'une politique et d'un programme de sécurité informatique, qui comprennent une amélioration récente des capacités de détection et de réponse aux menaces, une formation obligatoire et des exercices de simulation d'hameçonnage, une recherche régulière de vulnérabilités et des tests de pénétration, des normes de sécurité informatique pour différents domaines, tels que la classification de l'information, le contrôle des accès,

l'acquisition, le développement et la maintenance des systèmes, et la gestion des incidents de sécurité et de la continuité des activités. En outre, le Fonds a lancé une initiative mondiale de cyber-résilience afin d'évaluer et d'améliorer la cybersécurité dans tous les bureaux en ce qui concerne l'infrastructure et les services en matière de technologies de l'information et de la communication, la technologie pour les produits de développement et les systèmes de collecte de fonds. Cette initiative vise à préserver l'intégrité des données, à assurer la continuité des opérations numériques et à améliorer la résilience globale en matière de cybersécurité face aux menaces émergentes. L'UNICEF a également fait de la gouvernance (notamment les politiques et les procédures) une priorité pour la transformation numérique afin d'atténuer les risques de disruption et de s'assurer que les technologies numériques sont utilisées de manière responsable. Les bureaux ont également mis en place des plans de continuité des activités pour se préparer à des événements perturbateurs, y répondre et s'en remettre, et organisent des exercices de simulation de cyberattaques.

## **E. Atteinte aux individus, aux communautés et à l'environnement**

27. Le risque que la présence, les programmes et les opérations de l'UNICEF nuisent aux individus, aux populations ou à l'environnement est inhérent aux activités du Fonds, puisqu'il intervient dans des environnements difficiles auprès de populations souvent vulnérables. Le préjudice individuel peut être un dommage ou un impact physique ou psychologique, et peut être causé par des actes ou des omissions, notamment des accidents et des décès, des violations de la vie privée ou du droit à l'image, l'exploitation et les atteintes sexuelles et d'autres problématiques liées à la protection. Le personnel, les partenaires et les parties prenantes aux programmes peuvent également être confrontés à des risques de sécurité : des données d'identification personnelle peuvent être divulguées ou collectées inutilement, ou encore la conception et les méthodes de recherche pour la production de données factuelles peuvent enfreindre les normes éthiques. Les solutions novatrices et les nouveaux outils numériques tels que l'IA promettent de formidables avantages pour obtenir des résultats plus rapidement et à plus grande échelle pour les enfants, mais ils pourraient également exposer ces derniers ainsi que les parties prenantes aux programmes à des risques liés à la protection de la vie privée, à des contenus préjudiciables et à des cybermenaces.

28. Pour contrôler ce risque, une évaluation de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles est entreprise pour tous les partenaires de réalisation potentiels de la société civile avant l'établissement d'un partenariat, et les lacunes en matière de capacités sont comblées dans des délais convenus d'un commun accord. Un élément de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles est inclus dans tous les accords de partenariat et documents de programme, et le personnel des programmes est formé à la procédure de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles applicable aux partenaires de réalisation. Les stratégies de l'UNICEF en matière de protection (y compris, mais pas uniquement, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles), de normes environnementales et sociales et de gestion des plaintes et du retour d'information sont appuyées par l'adoption de nouvelles politiques, procédures et orientations. En ce qui concerne les fournisseurs, l'UNICEF a élaboré des documents pour aider le personnel à intégrer une approche de la protection fondée sur les risques dans le cycle de passation des marchés et est en train de mettre au point des clauses contractuelles supplémentaires en matière de protection. Le système de gestion des plaintes et du retour d'information de l'UNICEF offre aux parties prenantes aux programmes des voies confidentielles et accessibles pour communiquer leurs griefs et signaler les incidents. En outre, la politique de protection des données personnelles établit un cadre pour le traitement des données personnelles dans les bureaux du monde entier afin de garantir le respect

des droits à la vie privée et une protection appropriée des données. Dans le cadre de la nouvelle stratégie en matière d'intelligence artificielle, une taxonomie des risques a été élaborée afin de recenser les risques inacceptables d'utilisation préjudiciable qui constituent une violation de droits fondamentaux, ainsi que les cas d'utilisation particulièrement risquée nécessitant des mesures correctives et un suivi spécifiques.

## **F. Diminution de l'impact des programmes et des activités de défense des droits de l'enfant**

29. Le risque que la capacité de l'UNICEF à exécuter des programmes, à maintenir un impact durable à long terme et à défendre les droits de l'enfant se dégrade est accru par l'érosion générale de la confiance dans les institutions multilatérales, la contraction de l'espace dans lequel faire progresser les droits de l'enfant, la politisation croissante de l'aide et le fait que les deux tiers des objectifs de développement durable liés aux enfants ne sont toujours pas en voie d'être atteints. L'augmentation des subventions préaffectées risque de compromettre la capacité de l'UNICEF à se concentrer sur les priorités essentielles de son mandat principal, notamment la défense des droits de l'enfant, et à fournir un appui prévisible dont l'impact sur le renforcement des systèmes et le développement durable s'inscrit dans le long terme, plutôt que de se résumer à des résultats à court terme dans le cadre de projets. L'exécution des programmes peut également être entravée par une insuffisance d'engagements financiers de la part des partenaires gouvernementaux, un manque de capacités nationales de première ligne (personnel de santé communautaire, travailleuses et travailleurs sociaux et professeurs), ou des conflits et un accès restreint aux populations (voir également la section B ci-dessus). Les progrès déjà réalisés en matière de développement sont susceptibles de reculer avec la recrudescence des crises humanitaires, des conflits, des effets liés au climat et des épidémies ainsi que si les pays perdent l'appui des donateurs et ne disposent pas de systèmes et de capacités autonomes et durables pour faire respecter les droits de l'enfant. En outre, la polarisation croissante de l'environnement rend plus complexe la prise de mesures audacieuses en faveur de la défense, de la promotion et de la protection des droits de tous les enfants, partout dans le monde, comme l'exige le mandat de l'UNICEF inscrit dans la Convention relative aux droits de l'enfant. Dans le respect du principe de neutralité, les risques pour la réputation d'une prise de parole publique, y compris les risques potentiels pour les équipes sur le terrain, le personnel, les partenaires, les programmes et les enfants, doivent être précautionneusement mis en balance avec le risque de ne rien dire (ou d'avoir l'air de ne rien dire).

30. Pour contrôler ce risque, des normes, outils et systèmes ont été mis en place pour suivre la performance et les résultats, et apporter un retour d'information aux fins d'une programmation adaptative. Dans le cadre du prochain plan stratégique, qui est en cours d'élaboration, il est envisagé de donner la priorité à un petit nombre d'objectifs à fort impact, avec un engagement spécifique en faveur de leur réalisation. Pour ce faire, il est nécessaire de parvenir à des changements à grande échelle au niveau des résultats et de travailler de concert avec les autorités nationales, le système des Nations Unies et d'autres partenaires, ainsi que de mobiliser des ressources pour les enfants, notamment par l'intermédiaire des institutions financières internationales, des budgets nationaux et du secteur privé, d'exercer une influence pour faire progresser les droits de l'enfant et d'assurer une exécution conjointe avec une coalition de partenaires. Pour préserver les acquis et garantir la continuité de son impact en Afrique, en particulier dans le contexte des projections de croissance démographique, la Stratégie de l'UNICEF pour l'Afrique se concentre sur l'accélération du développement du capital humain pour les enfants et les jeunes, le renforcement de la résilience, de l'action humanitaire et de l'action climatique pour

les enfants et le renouvellement des engagements en faveur des droits de l'enfant. En outre, les campagnes de communication et de sensibilisation menées par l'UNICEF à l'échelle mondiale continuent de faire grandir la cause des droits de l'enfant sur la scène internationale et le Fonds a publié des directives internes sur la dénonciation des violations graves et sérieuses des droits de l'enfant, sur la base d'une prise de décision tenant compte des risques et d'une évaluation des différentes options publiques et privées permettant de dénoncer ces violations, en tenant compte des risques potentiels. L'UNICEF continue également d'investir dans le renforcement des systèmes nationaux afin d'en assurer la durabilité.

## V. Appétit pour le risque

31. Tout organisme doit prendre des risques pour atteindre ses objectifs et, pour remplir son mandat, l'UNICEF doit travailler dans des environnements incertains et présentant des risques. Certains objectifs ne peuvent être atteints qu'en prenant des risques calculés et gérés avec soin : parfois l'inaction constitue le principal risque. L'UNICEF ne peut donc pas se permettre d'être réticent à prendre des risques, ou les enfants pourraient ne pas bénéficier d'un soutien essentiel.

32. Il est nécessaire de définir clairement l'appétit pour le risque (le niveau de risque qu'un organisme est prêt à prendre, à accepter ou à tolérer pour atteindre ses objectifs) afin de limiter les prises de risques excessives et inutiles et de surmonter l'aversion excessive pour le risque, qui peut entraver le progrès et la réussite. L'objectif de la gestion des risques est de permettre la prise des risques nécessaires en fournissant des outils visant à faire face aux risques en sécurité et de prendre en toute confiance les risques requis pour obtenir des résultats pour les enfants. S'il convient de ne pas prendre de risques inutiles, la gestion des risques ne consiste pas à éviter ou à éliminer tous les risques à tout prix. Une gestion des risques efficace cherche à optimiser les résultats potentiels en équilibrant les risques par rapport aux bénéfices et en pesant les coûts et les avantages potentiels de l'atténuation des risques.

33. L'UNICEF accepte la nécessité de prendre des risques pour remplir son mandat, réaliser sa mission très ambitieuse et garantir le succès de son action pour chaque enfant, conscient que le plus grand risque est de ne pas parvenir à aider les enfants. De manière générale, l'UNICEF est prêt à affronter et à prendre les risques nécessaires pour obtenir des résultats concrets pour les enfants, tout en veillant à ce que des systèmes de gestion des risques solides soient en place pour recenser, gérer et contrôler ces risques de manière proactive afin de s'assurer que ceux-ci restent dans les limites du degré d'appétit pour le risque convenu et que les avantages continuent de l'emporter sur les risques.

34. L'UNICEF est conscient des risques inhérents à son modèle de fonctionnement et d'exécution : ses opérations sont très décentralisées et il est présent sur le terrain dans plus de 190 pays et territoires afin de renforcer la primauté des programmes de pays et de garantir que l'autorité décisionnelle et la responsabilité effective sont proches du point d'exécution du programme. En outre, l'UNICEF est entièrement financé sur la base du volontariat, avec des financements souples limités, et travaille principalement par l'intermédiaire de nombreux partenaires de réalisation et de gouvernements qui échappent à son contrôle direct.

35. L'UNICEF est également conscient des risques inhérents à ses activités, qui exigent un niveau élevé d'ambition et d'innovation pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et pour atteindre les populations les plus vulnérables et les plus mises de côté dans des contextes difficiles. Il lui faut donc trouver un équilibre entre la satisfaction des besoins (humanitaires) immédiats et l'obtention de résultats durables à long terme dans la mise en place des programmes

fondés sur le lien entre action humanitaire, développement et paix. Les activités d'aide au développement nécessitent de travailler avec des systèmes nationaux souvent sous-optimaux tout en apportant une aide particulièrement catalytique et ainsi garantir une prise en main au niveau national et une durabilité et favoriser des changements à grande échelle. Pour parvenir à des changements systémiques, l'UNICEF s'appuie sur l'action concertée de plusieurs parties prenantes : autorités nationales et locales, système des Nations Unies et autres organisations internationales, société civile, populations, entreprises, prestataires de soins et familles, enfants et jeunes.

36. L'UNICEF est en outre conscient qu'il doit intervenir dans des contextes opérationnels de plus en plus complexes et imprévisibles en raison de l'augmentation continue des situations d'urgence et des besoins humanitaires. Dans le monde instable actuel, les divisions politiques et géopolitiques, les conflits, les catastrophes naturelles dues aux changements climatiques et l'incertitude économique se font de plus en plus graves. Cela s'accompagne de niveaux élevés de risque et complique les activités d'atténuation, de contrôle et d'assurance des risques en raison d'une sécurité accrue et de limitations d'accès. Dans les interventions humanitaires, en particulier, le risque principal est toute action ou inaction qui se traduit par le fait d'échouer ou de tarder à sauver des vies, à soulager les souffrances, à préserver la dignité humaine et à protéger les droits des enfants et de leurs familles touchés par des crises humanitaires, tout en devant éviter toute action ou inaction qui contreviendrait au droit international humanitaire ou aux principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, et toute action ou inaction qui mettrait en danger les individus et les populations touchées (principe de « ne pas nuire »).

## VI. Capacités de gestion des risques

37. À sa session annuelle de 2024, le Conseil d'administration de l'UNICEF s'est vu présenter un aperçu de la nouvelle vision et la stratégie de mise en œuvre d'un cadre amélioré de gestion globale des risques (voir figure ci-dessous). Ce cadre vise à amener la gestion des risques à un niveau de maturité supérieur et à l'établir comme outil de gestion active et catalyseur de l'exécution dans un contexte d'incertitude et de volatilité. Depuis lors, des progrès ont été réalisés dans tous les domaines.

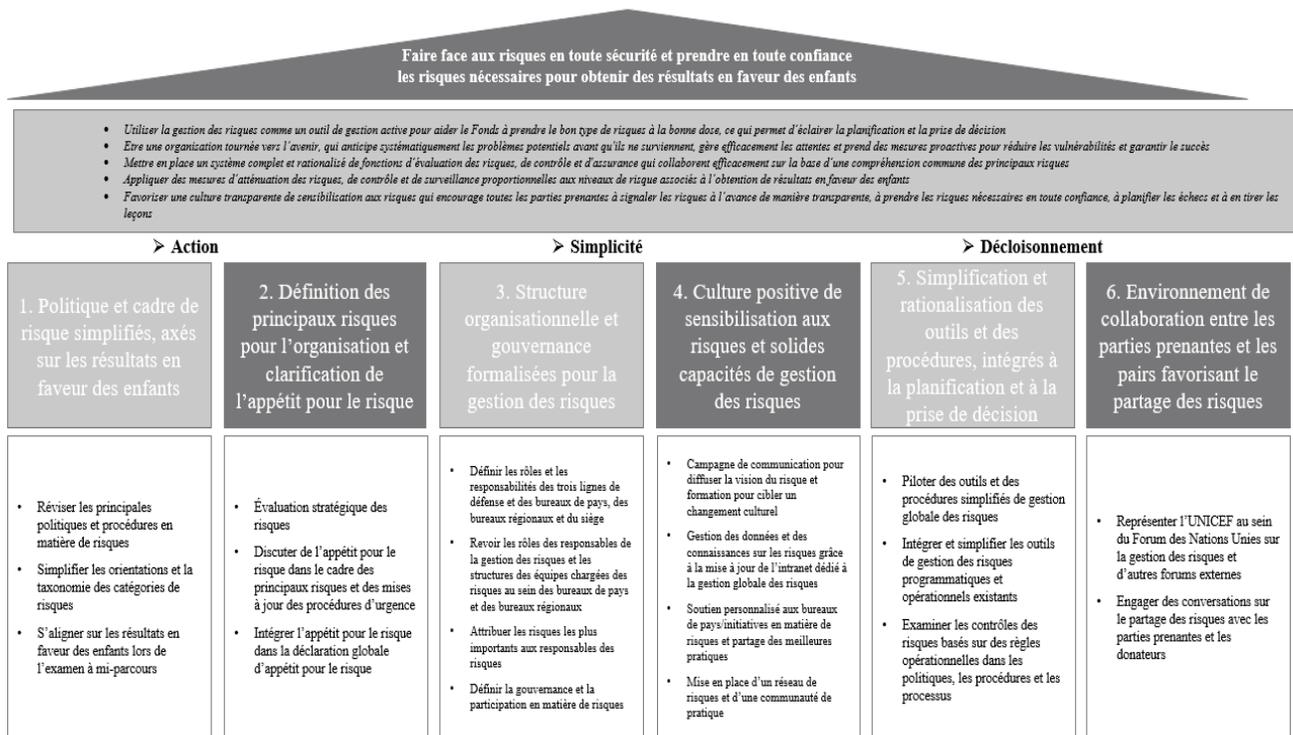
38. Comme suite à l'adoption de la vision pour le Fonds, des travaux sont en cours pour réviser et mettre à jour les principales politiques et procédures en matière de risques dans un souci de simplification, d'harmonisation et de mise en conformité avec la nouvelle vision. D'ici à la mi-2025, cette démarche aboutira à une politique globale actualisée en matière de risques, qui définira des principes communs et une approche globale et comprendra une taxonomie simplifiée des risques et une déclaration d'appétit pour le risque. Cette politique encadrera plusieurs autres politiques et procédures relatives à des domaines de risque spécifiques, tels que la protection, la lutte contre la fraude et la préparation aux situations d'urgence.

39. Les plus grands risques stratégiques, présentés dans le présent document, ont été définis sur la base des données relatives aux risques communiquées par les bureaux de pays et les divisions dans le cadre de leurs estimations annuelles des risques, ainsi que d'une enquête concernant les risques stratégiques partagée avec toutes et tous les chefs de bureau, d'une sélection d'entretiens avec les hauts responsables, de consultations avec les collègues travaillant dans le domaine de l'audit interne et des évaluations et de discussions avec le Comité de direction chargé de la question des risques. Une première déclaration d'appétit pour le risque a été élaborée et sera intégrée dans la politique de risque actualisée et concrétisée par des directives et des formations opérationnelles. Elle devrait être continuellement affinée

sur la base des enseignements tirés des analyses approfondies des principaux domaines de risque et au fur et à mesure de l'évolution du paysage des risques de l'UNICEF.

40. Le rôle du Conseil d'administration dans le contrôle des risques a été décrit dans le présent document (rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF). Les responsabilités en matière de gestion des risques font partie du dispositif d'application du principe de responsabilité du Fonds et seront intégrées dans la nouvelle politique en matière de risques. Le Comité de direction chargé de la question des risques, qui rassemble des hauts responsables de plusieurs disciplines, continue de se réunir régulièrement. Le Responsable du contrôle des risques est également membre de groupes de gouvernance en matière de risques, tels que le Comité de financement innovant, le Comité de contrôle des assurances et le Comité de la transformation numérique. En outre, les responsabilités en matière de risques et les mécanismes de gouvernance des risques existants à tous les niveaux de l'UNICEF ont été analysés sur la base de contributions des bureaux régionaux et des divisions, ainsi que d'une analyse comparative avec d'autres organismes des Nations Unies. Des pistes ont été définies pour la mise en place de comités régionaux et locaux chargés des risques (dans la mesure où ils n'existent pas encore et où cela est possible) et l'inscription de points permanents relatifs aux risques à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction, ainsi que pour l'attribution de responsabilités plus spécifiques en matière de gestion des risques, distinctes des responsabilités existantes en matière de conformité, d'assurance et de contrôle, et pour la création d'unités intégrées chargées des risques, faisant le lien entre plusieurs domaines de risque spécifiques.

Figure I  
**Vision et stratégie de mise en œuvre de la gestion globale des risques 2.0**



41. La nouvelle vision de la gestion globale des risques a été présentée aux équipes de direction au cours de plusieurs réunions des équipes de gestion aux niveaux régional et national, ainsi qu'au cours de l'orientation des nouveaux hauts responsables. Une nouvelle page intranet et une stratégie de communication globale sont en cours de développement et le premier réseau interdivisions de gestionnaires de risques a été mis en place pour les attributions en matière de risques liés à la protection et à la déontologie. Le Responsable du contrôle des risques participe également activement à d'autres réseaux et groupes de travail, notamment sur la stratégie en matière d'intelligence artificielle, afin d'apporter une perspective centrée sur les risques, et il fournit régulièrement un appui personnalisé en matière de gestion des risques aux bureaux de pays et bureaux régionaux ayant des besoins spécifiques.

42. Les outils de gestion des risques programmatiques et opérationnels existants ont été recensés et des ateliers et discussions ont actuellement lieu pour favoriser l'intégration, l'interopérabilité et la simplification des outils, des méthodologies et des exigences liées aux risques. Des solutions visant à simplifier le logiciel de gestion globale des risques en place sont également à l'étude, notamment dans le cadre d'un projet pilote en cours portant sur un nouveau modèle de registre des risques pour les rapports annuels sur les risques établis par les bureaux et les divisions.

43. L'UNICEF continue de participer activement à des forums externes de gestion des risques, tels que le Forum sur la gestion des risques du Comité de haut niveau de l'ONU sur la gestion, qui examinent les domaines de risque communs et échangent des pratiques de gestion des risques entre les organismes des Nations Unies. Il participe également à des discussions plus larges sur le partage des risques, par exemple dans le cadre de la plateforme de partage des risques pour les signataires du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), et avec des donateurs spécifiques, des partenariats public-privé et des institutions financières internationales, l'objectif étant de gérer les attentes concernant les risques inhérents qui pourraient se concrétiser, compte tenu de l'appétit pour le risque général, et d'éviter un transfert de risques au long de la chaîne de mise en œuvre.

## VII. Projet de décision

*Le Conseil d'administration*

*Prend note* du rapport annuel sur le profil de risque de l'UNICEF (E/ICEF/2025/25).