



## Conseil économique et social

Distr. générale  
27 avril 2009  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2009**

8-10 juin 2009

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport sur le système de redevabilité de l'UNICEF

#### *Résumé*

Le présent document décrit l'actuel système de redevabilité de l'UNICEF, notamment les structures utilisées pour répartir les responsabilités et obliger à rendre compte, ainsi que la stratégie adoptée pour les améliorer au mieux des intérêts des enfants et des femmes. Les deux principaux volets de ce système sont le cadre de redevabilité et le système de surveillance.

## I. Le système de redevabilité de l'UNICEF

1. L'actuel système de redevabilité de l'UNICEF repose sur le document soumis au Conseil d'administration en 1998 sous le titre « Organisation du secrétariat du Fonds des Nations Unies pour l'enfance » (E/ICEF/Organization/Rev.3), qui décrit les structures utilisées pour répartir les responsabilités. Le présent document présente dans ses grandes lignes le système de redevabilité correspondant à la stratégie adoptée par l'UNICEF pour affiner son mode d'organisation au mieux des intérêts des enfants et des femmes, et met en lumière le dynamisme dont le Fonds doit faire preuve face à la complexité croissante des conditions dans lesquelles se déroulent les activités de développement et d'aide humanitaire, à l'évolution de la situation en matière d'aide, et à la nécessité de renforcer l'harmonisation et la cohérence dans le système des Nations Unies. La conception qu'a l'UNICEF de la redevabilité est identique à celle des autres organismes des Nations Unies, en particulier le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

---

\* E/ICEF/2009/8.

## A. Définitions

2. On trouvera ci-après la définition des principaux termes :

a) *Redevabilité* : Par redevabilité, on entend l'obligation de démontrer que les activités ont été exécutées selon les règles et normes prescrites et qu'il a été rendu compte de façon exacte et fiable des résultats obtenus<sup>1</sup>.

b) *Information confidentielle* : On entend par là :

i) Les informations reçues d'une tierce partie ou communiquées à une tierce partie, que les parties en cause comptent voir traiter comme confidentielles;

ii) Les informations dont la divulgation risquerait de mettre en danger la sûreté ou la sécurité d'une personne quelle qu'elle soit, d'enfreindre ses droits ou de porter atteinte à sa vie privée;

iii) Les informations dont la divulgation risquerait de mettre en danger la sécurité d'États Membres, ou de compromettre la sécurité ou la bonne conduite d'une opération ou d'une activité quelconque de l'organisation;

iv) Les informations qui doivent demeurer confidentielles du fait du secret professionnel, ou parce qu'une action est engagée devant les instances réglementaires, les informations dont la divulgation risquerait de placer indûment l'organisation dans une situation où elle s'exposerait à des poursuites, ou encore les informations ayant trait à un audit ou à une investigation internes;

v) Les documents internes interservices ou propres à un service, y compris les documents à l'état de projet et les messages électroniques;

vi) Les informations commerciales dont la divulgation serait préjudiciable aux intérêts financiers de l'organisation ou ceux d'une autre partie prenante;

vii) Les informations dont la divulgation pourrait, de l'avis des responsables de l'organisation, gravement compromettre le dialogue avec les États Membres ou les partenaires d'exécution;

viii) Les autres informations devant être considérées comme confidentielles du fait de leur teneur ou des circonstances de leur création ou de leur communication<sup>2</sup>.

c) *Rapport d'audit interne* : Le rapport d'audit interne est le rapport qui est établi à l'issue d'un audit. Il est signé du directeur du Bureau de la vérification interne des comptes et remis au Directeur général et aux entités auditées pour qu'ils l'examinent et donnent suite aux recommandations qu'il contient. Une copie du rapport est également remise au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies<sup>3</sup>.

d) *Contrôle interne* : Par contrôle interne, on entend toute activité exécutée par un organe directeur, ou la direction et d'autres membres du personnel en vue d'obtenir une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs

---

<sup>1</sup> Définition conforme à celle donnée par le PNUD dans le document DP/2008/16/Rev.1

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

s'agissant : a) de l'efficacité et l'efficacité des opérations; b) de la fiabilité de l'information financière; et c) du respect des lois et des règlements<sup>4</sup>:

e) *Transparence* : La transparence désigne le processus par lequel on fait en sorte que des éléments d'information fiables sur les conditions, décisions et actions ayant trait aux activités de l'organisation puissent être consultés en étant présentés en temps voulu et de manière à être intelligibles, à moins qu'ils ne soient considérés comme confidentiels<sup>5</sup>.

f) *Surveillance* : Par surveillance, on entend l'action des services de contrôle et de conseil indépendants et objectifs qui visent à évaluer et analyser l'efficacité et l'adéquation des contrôles internes de l'organisation afin de l'aider à s'acquitter de sa mission et à respecter ses obligations, y compris celles incombant à la direction et aux membres du personnel.

g) *Gestion axée sur les résultats* : S'entend d'un mode de gestion reposant sur une définition claire des responsabilités, un dispositif d'auto-évaluation rigoureux et un suivi permanent de la performance, dont l'objet est d'obtenir les résultats voulus et de garantir un emploi aussi efficace et efficient que possible des ressources disponibles.

h) *Gestion des risques* : La gestion des risques est une démarche systématique consistant à répertorier, évaluer et contenir les risques, en utilisant un langage commun et des processus cohérents pour susciter parmi les dirigeants et le personnel une perception commune de la tolérance au risque de l'organisation et de ses objectifs et pratiques en matière de gestion des risques.

i) *Mission d'expression d'assurance* : La mission d'expression d'assurance consiste à effectuer un examen objectif d'éléments probants en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

j) *Activités de conseil* : S'entend de la prestation de conseils et services y afférents, dont la nature et le champ sont définis dans le mandat de l'organe de surveillance. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'organe de surveillance n'assume aucune responsabilité dans la gestion. Exemples : avis, conseil et formation.

## B. Les fondements de la redevabilité à l'UNICEF

3. La redevabilité est inscrite dans le mandat de l'UNICEF, tel que l'Assemblée générale l'a défini dans ses résolutions 57(I) (1946) et 417(V) (1950) en donnant pour mission au Fonds de défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement. Ce mandat a été ultérieurement réaffirmé dans la Convention sur les droits de l'enfant (1990), la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979), le descriptif de la mission de l'UNICEF (1996), la Déclaration du Millénaire (2000) et les recommandations formulées par l'Assemblée générale dans

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

sa résolution 62/208 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2007).

4. Considérant que la maîtrise nationale des programmes est essentielle, l'UNICEF s'efforce d'améliorer le sort des enfants et des femmes en favorisant la réalisation des objectifs correspondant aux priorités nationales en matière de développement. Il s'attache à renforcer les capacités des pays de programme et travaille en concertation avec d'autres organismes des Nations Unies et de multiples partenaires.

5. L'UNICEF, qui œuvre en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et de multiples partenaires de réalisation, doit rendre compte aux pays de programme, y compris aux groupes cibles, ainsi qu'aux donateurs des résultats de l'action menée en faveur des enfants et des femmes. Cette obligation suppose une responsabilité mutuelle des partenaires. C'est pourquoi l'UNICEF fait une place centrale aux principes de redevabilité et de transparence dans ses interventions au titre de programmes, ses relations de partenariat et ses activités.

6. Informé par le mode de fonctionnement décentralisé de l'organisation, le système de redevabilité de l'UNICEF s'accorde avec le plan stratégique à moyen terme, décliné sous forme de politiques, de programmes et de procédures, dont les engagements fondamentaux à l'égard des enfants en situation d'urgence. Cette convergence facilite les interventions approuvées et l'action menée aux différents échelons de l'organisation pour atteindre les résultats stratégiques.

7. La décentralisation a consisté à déléguer les pouvoirs de décision du siège aux services chargés de l'exécution des programmes dans les bureaux de pays. Ce mode de fonctionnement est rendu possible par l'existence d'un réseau de bureaux régionaux qui supervisent la façon dont les bureaux de pays s'acquittent des principales fonctions relatives aux programmes, au budget et à l'appui et leur donnent des conseils à ce sujet. Le siège définit, à l'échelon mondial, les options en matière de stratégie, de communication et de gestion des connaissances qui modèlent les interventions de l'UNICEF à l'échelon des régions et des pays, et décide des systèmes de gestion et cadres de référence qui régissent le fonctionnement du Fonds.

8. L'UNICEF est conscient que sa réussite en tant qu'organisation dépend au plus haut point du respect par son personnel des règles éthiques et exige une adhésion inconditionnelle de tous au principe d'intégrité. C'est pourquoi il veut promouvoir une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la redevabilité fondée sur la confiance, afin d'offrir à l'encadrement et au personnel un milieu de travail qui leur permette d'exercer leurs fonctions sans avoir à craindre des représailles.

9. Conscient que le système de redevabilité est la clef de voûte d'une organisation soucieuse de transparence, d'éthique et de résultats, l'UNICEF a la ferme intention de continuer à perfectionner le sien pour que toutes ses activités gagnent en clarté et soient adaptées de manière homogène aux exigences ou conditions du moment : recherche d'une plus grande cohérence de l'action des Nations Unies; complexité croissante des conditions de l'aide au développement et de l'aide humanitaire, marquées par la multiplication et la diversification des intervenants; évolution du cadre de l'aide; et volonté de l'UNICEF d'adopter les normes internationalement reconnues et les meilleures pratiques afin d'œuvrer plus efficacement en faveur des enfants et des femmes.

## C. Composantes du système de redevabilité de l'UNICEF

10. Fondé sur un ensemble de principes directeurs, le système de redevabilité de l'UNICEF intègre les éléments fonctionnels présents à tous les échelons de l'organisation. Le cadre ainsi constitué permet :

a) De déterminer les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte à chaque maillon de la chaîne hiérarchique, qui relie l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le Directeur général, les cadres et le personnel;

b) De renforcer l'un des volets de la gestion des risques et du contrôle interne, ce qui permet d'organiser de manière globale et systématique le recensement, l'évaluation, la hiérarchisation, la gestion et le contrôle des risques à tous les échelons;

c) De mettre en place un cadre de gestion axé sur les résultats, y compris un dispositif de suivi et d'évaluation cohérent et plus performant, afin d'augmenter la capacité d'action en faveur des enfants et des femmes et d'améliorer la gestion des résultats.

11. Le système de redevabilité s'applique à toutes les activités de l'UNICEF et définit le cycle selon lequel celles-ci sont régulièrement soumises à des audits et des évaluations rigoureux et indépendants. L'information ainsi collectée permet de saisir le degré de réalisation des objectifs et de trouver des moyens d'opérer des améliorations en continu dans l'ensemble de l'organisation. Il facilite l'établissement des rapports que l'UNICEF doit présenter aux États Membres pour leur rendre compte des résultats de son action en faveur des enfants et des femmes.

12. Le système de redevabilité de l'UNICEF comprend : a) un cadre de redevabilité et b) un système de surveillance.

a) Le cadre de redevabilité décrit les mécanismes et processus institués à l'échelle de l'organisation pour suivre, évaluer, améliorer la performance et en rendre compte dans tous les domaines où l'UNICEF intervient conformément à son mandat, à son énoncé de mission et à ses stratégies.

b) Le système de surveillance se compose d'une série de dispositifs dont l'objet est de pouvoir donner au Directeur général, au Conseil d'administration et aux autres parties prenantes l'assurance qu'un système de contrôle efficace est en place.

## II. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF

13. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF comprend 7 principes de base, 12 éléments fonctionnels fondamentaux et des mécanismes d'évaluation de la performance, qui permettent de mesurer les résultats.

### A. Les principes de la redevabilité

14. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF repose sur les principes de base ci-après :

a) *Redevabilité mutuelle et clarté de la responsabilité organisationnelle.* L'UNICEF, ses donateurs et ses partenaires de réalisation des programmes de pays

doivent rendre compte selon leurs responsabilités, qui sont différentes, de l'exécution de leurs obligations respectives;

b) *Alignement sur les objectifs de l'organisation et redevabilité.* Les cadres sont tenus de rendre compte de la réalisation des objectifs de leur service, lesquels doivent être conformes aux objectifs de l'organisation;

c) *Délégation de pouvoir officielle et cohérente.* Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont cohérents et clairement définis, et sont confiés dans un cadre officiel. La règle de la séparation des tâches incompatibles est appliquée, ce qui signifie que les fonctions et responsabilités essentielles concernant la délivrance d'autorisations, le traitement des opérations, leur enregistrement et leur examen sont confiées à des personnes différentes. En outre, il est entendu que les cadres et les autres membres du personnel appelés à prendre des décisions doivent, de leur propre initiative, faire un effort suffisant, pour s'informer des règles et des normes applicables, et qu'ils ne peuvent invoquer une méconnaissance des politiques et procédures établies;

d) *Prise en compte des risques et du rapport coût-avantage dans les décisions.* Les risques, les coûts et les avantages de chacune des options envisageables doivent être dûment pesés. Les risques doivent être déterminés, et gérés de façon responsable, en tenant compte de la spécificité de chaque situation. En mettant en regard les coûts, y compris le coût de la gestion des risques, et la valeur du résultat attendu, il est possible d'affecter des moyens administratifs limités aux activités ayant le degré de priorité le plus élevé et présentant la plus grande valeur potentielle;

e) *Suivi de l'exécution et information fiables et vérifiables.* Les responsables de la réalisation des programmes doivent rendre compte de l'exécution des tâches qui leur sont assignées en établissant régulièrement des rapports appropriés sur leurs résultats, notamment des rapports financiers et des rapports de fond fiables qu'ils doivent présenter en temps opportun. La documentation doit être claire et directement vérifiable;

f) *Exigence d'une parfaite intégrité (auto-attestation et respect des règles de déontologie).* Les cadres exercent les responsabilités qui leur sont confiées conformément au principe de l'auto-attestation. Ainsi, le seul fait qu'un cadre présente pour approbation les conclusions d'un processus de passation des marchés vaut attestation par lui que les fonds sont disponibles et que l'achat envisagé correspond aux objectifs du projet. Chacun des intéressés signale les risques de conflit d'intérêts le concernant, dans le respect des règles de déontologie.

g) *Transparence.* L'UNICEF fait en sorte que des éléments d'information fiables et à jour sur les conditions, décisions et actions ayant trait à ses activités soient aisément accessibles sous une forme intelligible, à moins qu'ils ne soient considérés comme confidentiels.

## **B. Éléments constitutifs du cadre de redevabilité**

15. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF met en lumière les principaux éléments fonctionnels qui délimitent l'obligation redditionnelle des cadres et des autres membres du personnel à tous les échelons de l'organisation. Ces éléments fonctionnels sont décrits en termes de rôles, de responsabilités et de processus dans les plans de gestion des différents services et dans les définitions d'emploi des

fonctionnaires. Le respect du cadre de redevabilité fait l'objet d'un suivi par les mécanismes de surveillance mis en place à l'échelon de l'organisation conformément aux normes applicables, dont les conclusions sont présentées comme il convient au Conseil d'administration. Les éléments fonctionnels retenus sont les suivants :

a) *Conduite, direction et orientation stratégiques.* Le Directeur général assume la conduite, la direction et l'orientation stratégiques de l'action menée par l'UNICEF en tant que chef de file mondial des initiatives en faveur des enfants. Il se fonde pour cela sur les dispositions et principes énoncés dans la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, le plan stratégique à moyen terme (PSMT) tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, les Engagements fondamentaux à l'égard des enfants en situation d'urgence et les divers politiques et programmes qui déterminent la manière dont l'UNICEF s'acquitte de son mandat et de sa mission;

b) *Élaboration des politiques, planification et programmation selon un modèle dynamique.* Il incombe à la direction d'orienter l'élaboration des politiques, la planification et la programmation et de mettre en place les mécanismes voulus s'y rapportant, de façon que les stratégies approuvées puissent être mises en œuvre par le biais des programmes de pays. Il s'agit notamment de donner des conseils concernant les moyens de renforcer la cohérence de l'action des organismes des Nations Unies, l'application de stratégies transversales portant sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes, par exemple, et les dispositifs de préparation aux situations d'urgence, d'intervention, de relèvement et de réduction des risques. C'est le moyen de garantir que les programmes de pays de l'UNICEF servent de manière dynamique, efficace et économique les intérêts des enfants et des femmes, compte tenu du profil national de développement;

c) *Représentation et sensibilisation.* Tous les cadres supérieurs sont tenus de représenter et de promouvoir l'UNICEF, de préserver son nom et sa réputation, de conforter sa position de défenseur indépendant et crédible de la cause des enfants et d'inciter les dirigeants politiques de haut niveau à prendre eux-mêmes ou à financer des initiatives qui servent concrètement les intérêts des enfants et des femmes;

d) *Pilotage technique de l'action en faveur des enfants.* L'UNICEF s'est engagé à fournir directement ou indirectement l'expertise technique nécessaire à l'élaboration de normes mondiales, régionales et nationales visant à faire respecter les droits des enfants, conformément à la Convention relative aux droits des enfants et à la Déclaration du Millénaire;

e) *Suivi, gestion et contrôle des résultats.* Tous les cadres sont tenus d'obtenir les résultats définis dans le plan de travail de leur service, en utilisant les ressources qui leur ont été affectées, conformément au cadre réglementaire, aux processus et aux procédures de l'organisation, les résultats obtenus étant mesurés à l'aide de grands indicateurs. Les mécanismes de suivi, de gestion et de contrôle des résultats de l'UNICEF prévoient l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées. Grâce à ce système de redevabilité fondé sur les résultats, tous les services, tous les cadres et tous les autres membres du personnel ont à rendre compte des résultats qu'ils ont obtenus en faveur des enfants et des femmes. Le principe de redevabilité s'applique donc de manière universelle et les mêmes normes s'appliquent également à tous. Des mécanismes de surveillance et de contrôle comportant des

modalités efficaces de suivi, d'information et d'évaluation contribuent à renforcer cette obligation de rendre compte des résultats à tous les échelons;

f) *Assurance qualité.* Les cadres supérieurs doivent s'assurer que la stratégie de programmation et la stratégie opérationnelle des différents services sont axées sur les objectifs de développement prioritaires des pays concernés, les objectifs définis dans le plan stratégique à moyen terme, les Engagements fondamentaux à l'égard des enfants en situation d'urgence et la mission générale de l'organisation, qui est de protéger les droits des enfants. Ils doivent également s'assurer que les cadres ont les compétences nécessaires en matière de gestion pour obtenir des résultats en faveur des enfants et des femmes. L'assurance qualité est un moyen de mettre en valeur la recherche de l'excellence et le sens des responsabilités et d'instiller ainsi chez tous les fonctionnaires un état d'esprit qui les incite à s'acquitter de leurs fonctions en toute intégrité au mieux des intérêts de l'organisation;

g) *Développement des compétences et formation des cadres.* L'UNICEF offre des possibilités de perfectionnement et a créé un milieu de travail enrichissant et stimulant qui encourage les cadres et les autres membres du personnel à mettre leurs compétences au service des enfants et des femmes et à les améliorer;

h) *Collaboration et partenariats.* L'UNICEF s'efforce d'établir des partenariats et des alliances avec un large éventail d'acteurs, aux échelons mondial, régional et national, et de renforcer les liens existants afin d'obtenir, grâce à des effets de synergie, des résultats mesurables en faveur des enfants et des femmes. La démarche sectorielle adoptée pour faire face aux situations d'urgence humanitaire est une forme de partenariat, dans laquelle UNICEF peut être appelé, si besoin est, à jouer le rôle de chef de file;

i) *Pilotage de l'acquisition de connaissances sur les questions concernant les enfants.* Seul organisme mondial s'occupant expressément des enfants, l'UNICEF est conduit par la nature de son mandat à jouer un rôle central dans la création et la gestion d'un corpus de connaissances sur les problèmes les concernant;

j) *Gestion des risques.* Afin de promouvoir une gestion prudente et efficace des risques, l'UNICEF définit les attentes et les obligations dans ce domaine et encourage son personnel à suivre les pratiques de gestion des risques aux stades de la planification stratégique des activités, de leur exécution et de leur évaluation. Les fonctionnaires sont tenus de gérer les risques dans leur domaine d'activité, en restant dans les limites des pouvoirs qui leur sont dévolus. La surveillance exercée à l'aide des systèmes de contrôle interne permet de vérifier que les risques sont gérés conformément au degré de tolérance au risque de l'organisation;

k) *Amélioration du mode de fonctionnement.* L'encadrement et l'ensemble du personnel ont le souci constant d'améliorer les capacités de l'UNICEF, sachant que leur renforcement est nécessaire pour continuer à servir la cause des enfants et des femmes dans un monde dont l'évolution a des incidences sur les programmes de l'organisation et son mode de fonctionnement. Les politiques, procédures et outils de gestion sont examinés, évalués et révisés en fonction de l'évolution des stratégies, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques. Le dispositif de redevabilité de l'UNICEF est ainsi tenu à jour et reste aligné sur les fonctions, le rôle et les responsabilités de l'organisation et de son personnel;

l) *Respect de l'éthique et intégrité.* En matière d'éthique, l'UNICEF part du postulat que tous les membres de son personnel adhèrent aux trois valeurs

essentielles des fonctionnaires des Nations Unies : l'intégrité, le professionnalisme et le respect de la diversité. Il attend donc que chacun d'eux applique sans réserve tous les règlements, règles, politiques et procédures en vigueur et pour que tous soient bien pénétrés de cette idée, notamment les cadres, il a mis en place un programme de déontologie très complet auquel il attache une grande importance. Toute violation des règles donne lieu à une enquête, suivie des mesures appropriées, un principe souligné par l'organisation dans sa politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de harcèlement, d'abus de pouvoir et de fraude.

### **C. Mécanismes de suivi et d'information**

16. Le suivi consiste à vérifier que les résultats visés sont obtenus et à évaluer l'exécution du programme. Il s'agit d'une fonction de gestion essentielle dont l'objet est de donner à la direction des éléments d'information qualitatifs, quantitatifs et temporels sur les résultats obtenus en faveur des enfants et des femmes. Les observations ainsi recueillies, rapportées aux objectifs approuvés en matière de programmation et de gestion grâce à des indicateurs chiffrés, servent à informer régulièrement le Conseil d'administration, les partenaires des programmes de pays et les autres parties prenantes intéressées. Le suivi consiste aussi à s'assurer du respect des règles et règlements, des politiques et des procédures en vigueur à l'UNICEF. Son efficacité dépend de l'existence des politiques, procédures, outils et compétences requis pour atteindre les résultats voulus aux niveaux des individus, des unités administratives et de l'organisation. Le suivi permet aux responsables de prendre des dispositions pour résoudre les problèmes systémiques récurrents et de tirer les enseignements de l'expérience pour les appliquer ultérieurement dans leurs activités, en même temps que les meilleures pratiques. Les directeurs régionaux rendent compte au Directeur général du suivi de l'exécution des programmes dans les bureaux de pays placés sous leur autorité et des mesures prises pour régler les problèmes récurrents ayant trait aux programmes ou à leur réalisation. Les directeurs des services du siège rendent compte au Directeur général du suivi de la qualité du soutien apporté aux bureaux de l'UNICEF sous forme d'appui à l'élaboration des politiques et d'appui technique.

17. Au niveau de l'organisation, le Directeur général rend compte au Conseil d'administration, auquel il fait rapport chaque année, selon ce qu'il convient et ce qui lui a été demandé, sur les résultats obtenus à l'appui du plan stratégique à moyen terme, des Engagements fondamentaux à l'égard des enfants en situation d'urgence et des autres stratégies de l'UNICEF. Tous les chefs de bureau, à tous les échelons, sont responsables devant le Directeur général de l'obtention des résultats qu'ils se sont engagés à atteindre dans les plans de gestion des programmes. Les résultats obtenus par rapport à ceux visés sont indiqués dans les rapports annuels des bureaux et dans les rapports de situation régionaux. Chaque fonctionnaire est responsable devant son supérieur hiérarchique de l'exécution des tâches qui lui sont confiées; le système d'évaluation et de notation de l'UNICEF permet de rendre compte de la manière dont il s'en est acquitté.

## **D. Redevabilité institutionnelle, redevabilité en matière de programmes et responsabilité du personnel**

18. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF est fondé sur le mandat et la mission de l'organisation, tels qu'ils ont été approuvés par l'Assemblée générale, et est régi par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions et aux principes de la Convention relative aux droits de l'enfant. Il est intégré au plan stratégique à moyen terme et aux devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise, par lesquels sont établis les résultats en matière de programmation et de gestion. Il s'appuie sur le processus de budget intégré biennal, ainsi que sur les plans de travail et de gestion élaborés par le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, sur la base desquels sont mesurés les résultats. Il est complété par un système de politiques et de mécanismes de surveillance qui sont intégrés à la gouvernance institutionnelle et aux activités de programmation.

19. Plusieurs cadres de réglementation sont applicables à l'UNICEF. Ils complètent et renforcent le cadre de redevabilité et prescrivent des normes et valeurs en matière de pratiques et comportements acceptables qui sont spécifiques à l'institution ou sont applicables à l'échelle du système des Nations Unies, ainsi que d'autres normes reconnues sur le plan international. Ces cadres de réglementation fixent les normes régissant : a) le contrôle de la gestion, y compris l'audit, l'atténuation des risques et l'administration financière; b) la gestion des programmes, y compris les normes en matière d'approvisionnement, le plan de continuité des opérations et l'évaluation; c) le respect des règles de déontologie et la transparence, y compris les informations à déclarer et la déclaration de situation financière, les mesures de lutte contre la fraude et la protection contre le harcèlement.

20. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF compte trois volets principaux : la redevabilité institutionnelle, la redevabilité en matière de programmes et la responsabilité du personnel.

### *Redevabilité institutionnelle*

21. L'UNICEF rend compte au Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Directeur général, du rôle moteur qu'il joue dans l'action menée pour s'acquitter de son mandat et de sa mission en tant qu'organisation, et de ses obligations au titre de la Convention relative aux droits de l'enfant, mettre en œuvre les recommandations énoncées à l'issue de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, réaliser les objectifs clefs définis dans le plan stratégique à moyen terme, faire honorer les engagements concernant les devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise, et atteindre les résultats d'autres stratégies approuvées par le Conseil d'administration, ainsi que les résultats détaillés dans les différents descriptifs de programme de pays. Il suit les indicateurs et les cibles arrêtés dans ces documents stratégiques et fait rapport à leur sujet. Les documents susmentionnés servent également de base à la redevabilité de l'UNICEF vis-à-vis des partenaires des pays de programme pour la réalisation des priorités nationales en matière de développement et vis-à-vis des gouvernements donateurs pour la justification de l'utilisation des fonds et ressources fournies.

*Redevabilité en matière de programmes*

22. La redevabilité en matière de programmes est définie par l'intermédiaire du plan stratégique à moyen terme dont l'objectif principal « consiste à cibler les capacités de l'UNICEF et à organiser ses travaux afin d'améliorer la situation des enfants en appuyant l'application, aux niveaux national et international, de la Déclaration du Millénaire et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de faire en sorte que le Fonds contribue véritablement à la réduction de la pauvreté en menant des activités de plaidoyer et en établissant des partenariats qui permettent d'encourager l'investissement durable en faveur de la survie, de l'épanouissement et de la protection des enfants »<sup>6</sup>. Les principes ci-après servent de fondement au plan stratégique : une approche par pays axée sur le renforcement des capacités, qui privilégie les priorités nationales et la maîtrise nationale des programmes; une démarche plaçant les enfants au cœur de toutes les politiques et activités de planification nationales pertinentes; la planification des programmes fondée sur les faits; la programmation axée sur les droits humains et le souci d'égalité des sexes; la participation active à la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), des plans d'action humanitaire communs, et du train de réformes de l'Organisation des Nations Unies et de l'ensemble des mesures visant à assurer la cohérence de son action, ainsi qu'aux efforts de réforme menés sous la conduite du Comité permanent interorganisations.

23. Au niveau des pays, le descriptif de programme de pays et le plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays intègrent le principe de la redevabilité en matière de programmes. Premièrement, les buts et objectifs détaillés dans le descriptif de programme de pays sont convenus avec les partenaires de réalisation du programme de pays au cours d'une réunion de stratégie commune; ces objectifs visent à améliorer le sort des enfants et des femmes dans le cadre des priorités nationales en matière de développement et des réalisations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Le descriptif de programme de pays, accompagné d'un tableau récapitulatif des résultats et du budget total, est ensuite approuvé par le Conseil d'administration. Le plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays est établi en tenant compte des observations du Conseil d'administration sur le descriptif de programme de pays et est signé par la suite avec les partenaires de réalisation du programme de pays. Il constitue l'accord formel sur le programme de coopération et fixe les résultats pluriannuels escomptés, les stratégies pour obtenir des résultats, la structure du programme, la répartition des ressources nécessaires et les engagements des principaux partenaires. Le plan d'action comprend un plan intégré de contrôle et d'évaluation pour faciliter la mesure des résultats par rapport à ceux convenus par l'UNICEF et les partenaires de réalisation du programme de pays. Dans les contextes humanitaires, la redevabilité en matière de programmes est guidée par les devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise; il s'agit d'assurer en permanence une capacité minimale pour répondre aux besoins humanitaires des enfants et des femmes et de travailler avec les partenaires de réalisation des programmes de pays pour rationaliser les mesures de réduction des risques de catastrophe prévues dans les politiques nationales.

24. Au niveau interorganisations, l'UNICEF et les partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies doivent veiller à assurer le niveau le plus élevé de coordination et de cohérence dans la réalisation des résultats du PNUAD et de la mise en œuvre de

<sup>6</sup> Plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009 (prorogé jusqu'à la fin de 2013).

programme de développement national sous la direction du Coordonnateur résident. L'UNICEF participe, avec d'autres organismes des Nations Unies, à l'exécution de programmes communs dans le cadre d'une action concertée pour appuyer les résultats fixés dans le PNUAD. Il fournit au Coordonnateur résident des données sur ses contributions annuelles à la réalisation des résultats du PNUAD pour l'établissement de rapports annuels intégrés à l'intention du Gouvernement et du Groupe des Nations Unies pour le développement. En tant que membre de l'équipe de pays des Nations Unies, l'UNICEF collabore avec d'autres organismes des Nations Unies et les partenaires de réalisation des programmes de pays pour suivre et évaluer les progrès accomplis en ce qui concerne les résultats du PNUAD, dans le cadre de mécanismes tels que l'examen annuel du PNUAD et l'évaluation du PNUAD, qui interviennent à mi-parcours du cycle du Plan-cadre. Dans les contextes humanitaires, la redevabilité interorganisations est assurée dans le cadre de mécanismes tels que le Plan d'action humanitaire commun, la procédure d'appel global, l'appel éclair global interinstitutions des Nations Unies et la procédure d'appel pour les périodes de transition ou le relèvement rapide. Ces mécanismes sont mis en œuvre sous la direction du Coordonnateur résident ou du Coordonateur de l'action humanitaire, en étroite collaboration avec les partenaires de réalisation des programmes de pays et l'ensemble de l'équipe d'aide humanitaire opérant dans le pays.

25. L'UNICEF est conscient de l'importance de la responsabilité mutuelle des partenaires pour ce qui est d'améliorer le sort des enfants et des femmes. Conscient également de son rôle de dépositaire des fonds des donateurs, il fait une place centrale aux principes de redevabilité et de transparence dans ses interventions au titre de programmes, ses relations de partenariat et ses activités.

26. Les partenaires de réalisation des programmes de pays travaillent en étroite collaboration avec les bureaux de pays de l'UNICEF pour l'exécution et la surveillance des programmes de pays. Des programmes de travail annuels sont établis avec les ministères de tutelle et en collaboration avec les autres partenaires clefs. Ces programmes de travail constituent la base de la fourniture de l'assistance technique, financière et matérielle ainsi que de l'assistance dans les domaines de l'information et du plaidoyer. Ils sont assortis d'indicateurs précis sur les produits, qui permettent à l'UNICEF et aux homologues des ministères de tutelle de mesurer les progrès accomplis. Des réunions d'examen annuelles sont organisées chaque année avec les partenaires de réalisation du programme de pays pour faire le point des résultats en matière d'exécution du programme de travail annuel et planifier les activités de mise en œuvre pour l'année suivante. Un examen à mi-parcours est organisé avec les partenaires de réalisation du programme de pays pour évaluer les progrès accomplis en ce qui concerne les résultats énoncés dans le programme de coopération avec le pays et convenir des modifications qu'il faudrait apporter éventuellement à l'orientation et à la stratégie du programme. En outre, des activités de contrôle et d'évaluation communes avec les partenaires sont prévues tout au long du cycle du programme de pays, comme il est indiqué de façon détaillée dans le plan intégré de contrôle et d'évaluation.

27. Au niveau du siège et des bureaux régionaux, les directeurs de l'UNICEF rendent compte au Directeur général de la façon dont ils ont contribué à la réalisation des cibles du plan stratégique à moyen terme, des devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise et des tâches énoncées dans d'autres stratégies approuvées par le Conseil d'administration, ainsi que des priorités en matière de développement national des pays de programme, en fournissant aux

bureaux de pays les directives nécessaires en matière de politique, de programme, d'opération et de gestion et en exerçant les contrôles voulus. Les bureaux du siège et les bureaux régionaux contribuent aussi au renforcement des partenariats; à l'élaboration des politiques, y compris dans les domaines de la réforme de l'Organisation des Nations Unies et de la cohérence de son action, de la préparation aux situations d'urgence, de l'intervention en cas d'urgence, du relèvement et de la réduction des risques; au renforcement de la position de l'UNICEF comme principale source de savoir, à l'échelle mondiale, pour les questions relatives aux enfants. Les responsabilités de ces bureaux sont précisées dans leurs plans de gestion biennaux, qui sont alignés sur les stratégies générales et les cadres de résultat en matière de développement et de gestion. Les bureaux du siège et les bureaux régionaux rendent compte des résultats par l'établissement de rapports annuels et de rapports annuels d'analyse régionale, dans lesquels sont spécifiés les principaux indicateurs de résultats pour mesurer les progrès accomplis.

#### *Responsabilité du personnel*

28. Les responsables à tous les niveaux sont censés donner aux membres du personnel dont ils ont la charge les pouvoirs, ressources et instruments nécessaires pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et d'être comptables de l'exercice de leurs fonctions. Les membres du personnel sont, pour leur part, tenus d'exercer les pouvoirs qui leur sont donnés pour s'acquitter de leurs fonctions et réaliser les résultats convenus en utilisant de façon efficace et rationnelle les ressources et les instruments mis à leur disposition, conformément aux cadres de réglementation, règlements et règles administratives de l'UNICEF. Ils doivent également se tenir informés de tout ce qui se rapporte à leurs rôles, notamment des règles, règlements, politiques, procédures et normes, et partager, selon qu'il convient, les connaissances d'ordre professionnel qu'ils ont acquises. Pour l'UNICEF en tant qu'institution, l'échange des connaissances et de l'information est une pièce maîtresse de l'excellence, dans la mesure où il permet aux membres de son personnel d'améliorer continuellement leurs compétences professionnelles tout en contribuant à réaliser son mandat.

29. Tous les membres du personnel sont censés s'acquitter de leurs fonctions et se comporter en tout temps conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, des Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux (2001) et des politiques et procédures de l'UNICEF en matière de ressources humaines. Cela implique que les membres du personnel doivent, en toutes circonstances, se comporter de façon conforme à leur statut de fonctionnaires internationaux, avec intégrité et en ayant à cœur les intérêts de l'institution. L'UNICEF accorde une grande importance à l'acquisition du savoir, à la prise de conscience et à l'autodiscipline, et rappelle aux membres de son personnel qu'ils ont pour responsabilité commune d'être vigilants face à tout comportement inapproprié ou contraire à la déontologie sur le lieu de travail, conformément à la politique de tolérance zéro en matière de fraude, de harcèlement et d'abus de pouvoir. Cette responsabilité a pour corollaire l'assurance que quiconque signale des manquements ou collabore de bonne foi à un audit et une enquête dûment autorisés est protégé contre des représailles à l'UNICEF.

## **E. Amélioration continue du cadre de redevabilité de l'UNICEF**

30. L'UNICEF s'est engagé dans un processus d'amélioration continue afin de renforcer sa capacité d'œuvrer en faveur des enfants et des femmes. Son programme, ses opérations et ses politiques, procédures et instruments de gestion ont été examinés et révisés pour tenir compte de l'évolution des stratégies, intégrer les enseignements tirés de l'expérience et adopter des pratiques exemplaires. Au cours de ces dernières années, des examens et évaluations ont été effectués pour apporter des améliorations dans des domaines tels que les modalités de fonctionnement, les ressources humaines et l'approvisionnement, ainsi que les partenariats avec la société civile. Ces examens permettent à l'UNICEF de faire en sorte que l'architecture du cadre de redevabilité soit à jour et conforme aux fonctions, rôles et attributions de l'institution et des membres de son personnel à tous les niveaux.

31. Fin 2005, l'UNICEF a entrepris un examen en vue d'évaluer et d'améliorer sa capacité d'adaptation à l'évolution des conditions dans lesquelles sont menées les activités de développement et l'action humanitaire, exploiter les nouvelles possibilités et maximiser ce qui est fait pour honorer les engagements stratégiques. Cet examen de l'UNICEF en tant qu'institution a confirmé les efforts en cours pour renforcer sa capacité d'honorer ses engagements et mettre davantage l'accent sur la stratégie d'amélioration du sort des enfants et des femmes. À l'issue de cet examen, l'UNICEF a commencé un autre cycle d'amélioration de l'institution, qui vise à affiner l'orientation, la formulation et la stratégie des programmes; réaligner les structures et systèmes pour maximiser les résultats; positionner l'UNICEF comme la principale source de savoir, à l'échelle mondiale, pour les questions relatives aux enfants; réorienter les pratiques de gestion sur la performance.

32. Au nombre des améliorations apportées actuellement au niveau de l'organisation, il convient de mentionner la mise en place d'un cadre de gestion des risques pour donner aux responsables et aux membres du personnel les moyens de prendre des décisions en toute connaissance de cause dans l'exercice de leurs fonctions. Les politiques et pratiques de programmation sont révisées pour rendre les programmes de l'UNICEF plus dynamiques, plus stratégiques et mieux adaptés aux besoins des enfants et des femmes dans les contextes de développement national. Les instruments et mécanismes de gestion de la performance de l'UNICEF, ainsi que les principaux indicateurs de performance correspondants, sont renforcés afin de mesurer et d'évaluer l'efficacité et les résultats des programmes à tous les niveaux. Les modalités de fonctionnement sont améliorées afin de rationaliser et de simplifier la façon dont l'UNICEF effectue son travail. De nouvelles stratégies et de nouveaux instruments de recrutement, de gestion de la performance individuelle et de renforcement des capacités sont lancés afin d'identifier de nouveaux talents et renforcer davantage les ressources humaines dans l'ensemble de l'institution. On s'emploie à mettre en place une stratégie de gestion du savoir et des contenus assortie des systèmes et des instruments nécessaires pour exploiter les connaissances disponibles et aider à positionner l'UNICEF comme principale source de savoir, à l'échelle mondiale, pour les questions relatives aux enfants. Les systèmes de communication interne de l'UNICEF sont renforcés pour améliorer la communication entre les membres du personnel et promouvoir une compréhension commune de la vision de l'institution et l'engagement de son personnel à améliorer le sort des enfants et des femmes. La mise en place d'une stratégie mondiale pour l'établissement de

partenariats et de relations de collaboration est en cours afin de renforcer la capacité de l'UNICEF de procéder à ces interactions et d'en tirer parti pour améliorer le sort des enfants et des femmes. On s'emploie à concevoir et à mettre en œuvre un progiciel de gestion intégré unique pour donner à l'UNICEF une plate-forme qui sera utilisée à l'échelle de l'institution pour gérer ses modalités de fonctionnement.

33. Conformément à l'engagement qu'il a pris de cultiver une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la transparence, l'UNICEF a créé un Bureau de la déontologie en 2007. Le programme de déontologie intègre et complète plusieurs mécanismes existants visant à assurer le respect des normes déontologiques les plus élevées, tels que la politique de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir, la politique de lutte contre la fraude et les programmes de formation correspondants. Le Bureau de la déontologie est également responsable de l'exécution du programme de dénonciation des fraudes<sup>7</sup> et de la mise en œuvre du dispositif de transparence financière, qui visent à encourager les notifications et à accroître la transparence. Conscient qu'une compréhension commune de l'intégrité et de la responsabilité est essentielle pour éviter la violation des règles en la matière, l'UNICEF s'emploie à renforcer la sensibilisation grâce à diverses activités de formation dans le domaine de la déontologie et de la conduite du personnel.

### **III. Le système de surveillance de l'UNICEF**

34. Le système de redevabilité de l'UNICEF s'appuie sur un système de surveillance complet qui comprend un ensemble de mécanismes par lesquels des organes indépendants d'audit interne et externe donnent au Directeur général, au Conseil d'administration et autres parties intéressées l'assurance qu'un système de contrôle interne efficace a été mis en place. Si par le passé la surveillance était synonyme de respect des textes législatifs et de la réglementation en vigueur, sa portée a été continuellement élargie de sorte qu'elle fasse partie intégrante du principe d'excellence en matière d'efficacité de la gestion. C'est ainsi que la surveillance recouvre désormais l'évaluation de l'exécution des programmes, de l'utilisation efficace des ressources et du respect des normes professionnelles et déontologiques. Les divers mécanismes de surveillance de l'UNICEF, qui visent à évaluer la conformité au cadre de redevabilité, constituent la clef de voûte du mécanisme de prévention, de constatation et d'intervention de l'organisation en ce qui concerne les fraudes, les irrégularités en matière de gestion et les malversations.

#### **A. Principes et qualités d'une surveillance efficace**

35. En vertu du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF, le Directeur général est responsable de la surveillance de tous les aspects des activités opérationnelles, administratives et financières de l'UNICEF et est autorisé à prendre toutes les mesures nécessaires à cette fin. Conformément aux articles et aux règles pertinents de ce document<sup>8</sup>, il peut déléguer ce pouvoir à des membres du personnel de l'UNICEF dûment autorisés.

<sup>7</sup> Voir CF/EXD/2007-005 Rev.1 du 16 janvier 2008.

<sup>8</sup> Règlement financier et règles de gestion financière de l'UNICEF, art. 12.1 et règles 112.1 à 112.4.

*Qualités d'une surveillance efficace*

36. C'est au Conseil d'administration, au Directeur général et aux hauts fonctionnaires de l'UNICEF qu'il incombe en dernier ressort de « donner le ton » de la manière dont on s'attend à ce que tous les membres du personnel s'acquittent de leurs fonctions, de façon appropriée, efficace et responsable, dans le respect des règles déontologiques. Ces messages clairs du sommet de la hiérarchie, non seulement renforcent une culture organisationnelle qui va bien au-delà du respect des règles établies, mais aussi se retrouvent dans tous les aspects des pratiques de gestion, des politiques et des opérations, et constituent le fondement d'une surveillance efficace.

37. *Gestion des risques.* La direction est chargée de suivre et d'évaluer en permanence l'évolution de la situation dans laquelle l'UNICEF opère, les progrès et les contraintes touchant l'obtention des résultats escomptés, la gestion financière et la présentation des informations et des rapports financiers, les conclusions des audits et celles des principaux examens et évaluations.

38. *Amélioration continue et enseignements tirés de l'expérience.* Le mécanisme de surveillance est un élément essentiel des efforts menés en permanence pour améliorer la gestion des programmes et des ressources à l'UNICEF. Il fournit des informations et un éclairage essentiels sur les méthodes optimales et sur ce qui mérite encore une attention particulière en matière d'exécution des programmes et d'opérations, servant de ce fait d'outil de gestion efficace pour améliorer les résultats, la performance et la cohérence au sein du système des Nations Unies, conformément aux résultats de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement.

39. *Principe de l'auditeur unique.* Comme énoncé dans le rapport du Secrétaire général sur les vérifications indépendantes et les examens de gestion des activités menées par les organismes des Nations Unies (A/48/587) en date du 10 novembre 1993, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, organe de vérification externe des comptes de l'UNICEF, est seul responsable de l'exécution des vérifications du Fonds. Lui seul est habilité à procéder aux vérifications externes des comptes et des états financiers de l'UNICEF. Au cas où des évaluations spéciales s'imposent, le Conseil d'administration peut demander que les vérificateurs externes procèdent à un examen spécial et présentent un rapport distinct sur la question.

40. *Politique de lutte contre la fraude.* L'UNICEF a adopté une politique de tolérance zéro en matière de lutte contre la fraude, qui énonce les normes et procédures applicables dans ce domaine<sup>9</sup>. La politique de lutte contre la fraude s'applique aux membres du personnel, aux consultants et autres membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire de l'UNICEF, ainsi qu'aux fournisseurs institutionnels. L'UNICEF procède à une enquête sur toutes les allégations de fraude et sur toute affaire dans laquelle l'UNICEF a été victime d'une fraude par l'action d'un fournisseur ou d'un partenaire de la société civile (y compris les comités nationaux pour l'UNICEF). La politique de lutte contre la fraude reprend et développe les principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux et les autres documents régissant la conduite du personnel de l'UNICEF.

---

<sup>9</sup> Politique de lutte contre la fraude du 26 septembre 2006 (CF/EXD/2006-009).

41. *Transparence financière.* L'UNICEF étant fermement résolu à accroître la transparence, son programme de déontologie comprend un dispositif de transparence financière qui oblige les membres du personnel visés à souscrire chaque année une déclaration de situation financière, en application de la résolution 60/238 de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 2005, des alinéas m) et n) de l'article 1.2 du Statut du personnel, et de la directive intitulée « Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts » en date du 26 février 2007 (CF/EXD/2007-002).

42. *Protection contre les représailles.* L'UNICEF est fermement résolu à mettre en place un environnement de travail où l'intégrité, la transparence et les comportements conformes à la déontologie non seulement sont encouragés mais où les règles en vigueur sont strictement appliquées. Aussi une politique de dénonciation des fraudes a-t-elle été mise en place qui protège contre des représailles quiconque signale des manquements ou collabore de bonne foi à un audit, une inspection ou toute autre activité de contrôle dûment autorisée.

## **B. Responsabilités en matière de surveillance**

43. Le système de surveillance de l'UNICEF a pour objet de mettre à la disposition du Conseil d'administration et du Directeur général les analyses et les recommandations concernant la gestion de l'organisation qui leur permettront de s'acquitter de leurs responsabilités respectives en matière de surveillance.

### *Le Conseil d'administration*

44. Dans ses résolutions 57 (I) de 1946 et 48/162 de 1994, l'Assemblée générale a fixé les responsabilités, en matière de surveillance, du Conseil d'administration, qui est chargé « d'apporter l'appui intergouvernemental nécessaire à chaque fonds ou programme et d'en superviser les activités conformément aux orientations générales de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, selon leurs mandats respectifs tels qu'ils sont énoncés dans la Charte, et de veiller à ce que ces activités répondent aux besoins et priorités des pays bénéficiaires ». D'autres responsabilités en matière de surveillance sont définies dans le cadre de mécanismes de l'Assemblée générale tel l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

45. Le paragraphe 22 de la résolution 48/162 définit les fonctions du Conseil d'administration comme suit : a) appliquer les politiques formulées par l'Assemblée ainsi que les mesures de coordination et les orientations émanant du Conseil; b) recevoir du Directeur général des informations sur les travaux de l'UNICEF et formuler des orientations à son intention; c) veiller à ce que les activités et les stratégies opérationnelles de l'UNICEF correspondent aux orientations de politique générale énoncées par l'Assemblée et le Conseil, conformément à leurs responsabilités respectives définies dans la Charte des Nations Unies; d) suivre le bilan des activités de l'UNICEF; e) approuver, selon qu'il convient, les programmes, y compris les programmes de pays; f) arrêter les budgets et les plans administratifs et financiers; g) recommander de nouvelles initiatives au Conseil et, par l'entremise de celui-ci, à l'Assemblée; h) encourager et examiner de nouvelles initiatives en matière de programmes; i) présenter au Conseil, à sa session de fond, des rapports qui pourraient inclure, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la coordination sur le terrain. Au paragraphe 140 de la résolution 62/208 relative à

l'examen triennal complet, l'Assemblée générale a également chargé le Conseil d'administration de prendre des mesures pour appliquer les recommandations pertinentes.

46. Pour s'acquitter de ses propres responsabilités et des fonctions de surveillance qui lui incombent au niveau stratégique, le Conseil d'administration doit obtenir d'entités indépendantes des assurances et des rapports objectifs établissant que les décisions relatives aux grandes orientations sont appliquées, que les fonds sont employés comme il se doit et aux fins pour lesquelles ils ont été approuvés, et que la direction s'emploie avec succès à atteindre les objectifs fixés par les organes directeurs.

*Le Directeur général*

47. Le Directeur général est responsable de la gestion de l'UNICEF et est comptable devant le Conseil d'administration de tous les aspects de la gestion et de l'exécution des activités.

### **C. Mécanismes institutionnels**

48. La notion de surveillance recouvre : a) les mesures adoptées pour obtenir l'assurance que toutes les activités de programme et toutes les unités administratives de l'UNICEF sont soumises à une surveillance indépendante conformément aux normes applicables et aux meilleures pratiques; b) les résultats de la surveillance indépendante, qui sont régulièrement communiqués aux parties concernées et aux parties intéressées, la responsabilité à cet égard étant mutuelle; c) les mesures prises par la direction pour appliquer les recommandations des organes de contrôle.

49. Les dispositions institutionnelles relatives à la surveillance prévoient : a) des mécanismes de surveillance externe indépendante (Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, Corps commun d'inspection et Comité consultatif pour les questions d'audit); et b) des mécanismes de surveillance interne indépendante (Bureau de l'audit interne, Bureau de l'évaluation et Bureau de la déontologie).

#### **i) Surveillance externe indépendante**

*Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies*

50. Les fonctions et responsabilités du Comité des commissaires aux comptes en matière de surveillance sont exposées dans la résolution 74 (1) de l'Assemblée générale, en date du 7 décembre 1946, et dans les règles et procédures adoptées par le Comité à sa quarante-neuvième session ordinaire, tenue du 30 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2005, et modifiées à la trente-cinquième session extraordinaire tenue le 7 décembre 2005. Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU procède à des audits indépendants à l'issue desquels il présente un rapport à l'Assemblée générale portant sur : a) l'audit des états financiers de l'UNICEF pour l'exercice considéré et des états comptables connexes; b) la conformité des opérations avec le Règlement financier et les décisions des organes délibérants; c) les questions relatives à l'efficacité des procédures financières, du système comptable, des

contrôles financiers internes et, plus généralement, de l'administration et de la gestion de l'organisation qu'il juge nécessaire d'aborder.

*Corps commun d'inspection*

51. Les fonctions et responsabilités du Corps commun d'inspection en matière de surveillance sont énoncées dans les résolutions 2150 (XXI) et 2360 (XXII) de l'Assemblée générale, en date des 4 novembre 1966 et 19 décembre 1967 respectivement, et ont été confirmées dans les résolutions 2735 (XXV) A du 17 décembre 1970 et 2924 (XXVII) B du 24 novembre 1972. Dans sa résolution 31/192 du 22 décembre 1976, l'Assemblée a décidé de faire du Corps commun un organe subsidiaire permanent et a approuvé son statut, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 1978. Dans sa résolution 60/258, elle a réaffirmé le rôle unique que joue le Corps commun en tant que seul organe de contrôle externe indépendant du système des Nations Unies habilité à mener des évaluations, des inspections et des enquêtes dans l'ensemble du système. Ses rapports sont présentés à l'Assemblée générale et aux organes directeurs des institutions spécialisées et des fonds et programmes des Nations Unies. En examinant le rapport annuel que le Directeur général présente au Conseil économique et social, le Conseil d'administration se penche également sur une note établie par le secrétariat sur le suivi et l'application des recommandations du Corps commun.

*Le Comité consultatif pour les questions d'audit*

52. Le rôle du Comité consultatif pour les questions d'audit consiste essentiellement à conseiller le Directeur général et fournir des informations au Conseil d'administration au sujet de la gestion, compte tenu du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF, du Statut et du Règlement du personnel, ainsi que des directives, politiques et procédures du Fonds. Les attributions du Comité consistent notamment à examiner le fonctionnement du système de contrôle de l'UNICEF, notamment les mesures prises par la direction pour surveiller et atténuer l'exposition aux risques, la qualité et l'intégrité des pratiques de comptabilité et d'établissement de rapports de l'UNICEF et des systèmes de contrôle, la conformité aux règlements, statuts et normes déontologiques ainsi qu'aux décisions du Conseil d'administration, l'efficacité des dispositifs de vérification interne et externe des comptes et l'examen de toute lacune importante. Le Comité est également chargé de veiller à l'application des plans de mesures correctives par la direction. En outre, il est chargé d'évaluer le programme de travail du Bureau de l'audit interne et les ressources nécessaires pour le mener à bien, et de faire des recommandations à ce sujet au Directeur général et d'en informer le Conseil d'administration. Il soumet au Directeur général son rapport annuel, lequel sera inclus dans le rapport annuel du Bureau de l'audit interne qui est présenté au Conseil d'administration. Son président sera invité à participer à la session du Conseil d'administration à laquelle sera présenté le rapport annuel.

53. Les cinq membres du Comité consultatif pour les questions d'audit, dont aucun ne fait partie de l'UNICEF, sont nommés par le Directeur général qui choisit parmi eux un président. Leur mandat, d'une durée de deux ans, peut être renouvelé une fois.

**ii) Surveillance interne indépendante**

54. Le Directeur du Bureau de l'audit interne, le Directeur du Bureau de l'évaluation et le Conseiller principal chargé de la déontologie ont pour mission, en

rendant compte au Directeur général, de donner des conseils indépendants à la direction. Le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'évaluation rendent compte de façon indépendante au Conseil d'administration de leurs conclusions et des sujets qui les préoccupent.

#### *Bureau de l'audit interne*

55. Les pouvoirs et l'indépendance du Bureau de l'audit interne sont énoncés dans la règle de gestion financière 112.42 de l'UNICEF. Compte tenu de la nécessité de garantir pleinement l'indépendance opérationnelle de la fonction d'audit, le Directeur du Bureau : a) décide du programme annuel d'audit interne; b) présente les rapports à la direction; c) présente au Conseil d'administration un rapport annuel sur les activités du Bureau, les faiblesses structurelles et les problèmes recensés, les mesures prises par la direction pour appliquer les recommandations d'audit et sur toute question qu'il juge utile d'aborder.

56. Le Bureau de l'audit interne fournit trois services principaux : services d'audit, services consultatifs et services d'enquête. Les services d'audit et les services consultatifs sont des composantes spécifiques de la pratique professionnelle de l'audit interne, ce qui n'est pas le cas des services d'enquête. Toutefois, à l'UNICEF, le Bureau de l'audit interne est chargé de fournir des services d'enquête et de supervision des enquêtes se rapportant à des présomptions de fraude, de corruption et d'autres formes d'irrégularités en matière de gestion. Les violations peuvent être signalées par une ligne téléphonique spéciale permettant aux membres du personnel et à d'autres de dénoncer divers comportements répréhensibles : faute grave, malversation, fraude, corruption, faute de gestion, harcèlement au travail ou harcèlement sexuel et abus de pouvoir. Les enquêtes sont menées en toute indépendance et les conclusions sont présentées à la Division des ressources humaines ou à la Division des finances et de l'administration, qui prend les mesures voulues pour y donner suite.

57. Après avoir consulté le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Directeur général a approuvé la Charte du Bureau de l'audit interne<sup>10</sup>, qui définit la mission, les pouvoirs et les règles de fonctionnement du Bureau.

#### *Bureau de l'évaluation*

58. La politique d'évaluation a pour objet de garantir que l'UNICEF dispose, en temps voulu, d'une information stratégiquement ciblée et objective sur les résultats de ses politiques, programmes et initiatives, de manière à pouvoir produire de meilleurs résultats pour les enfants et les femmes. Elle favorise la connaissance, à l'échelle de l'institution, et la prise de décisions fondée sur des faits, le plaidoyer, la transparence, la cohérence et l'efficacité.

59. Il convient de distinguer l'évaluation des autres fonctions du contrôle, tout en tenant compte du fait que les conclusions de l'évaluation s'appuient sur les produits des autres fonctions du contrôle à l'UNICEF et les inspirent. L'évaluation se différencie de l'inspection, de l'investigation et de l'audit, en particulier par l'accent qui est mis sur l'exécution des programmes. L'évaluation se distingue du suivi, qui fait partie de l'obligation de la direction de s'auto-évaluer et d'établir des rapports. La politique d'évaluation de l'UNICEF veut que les conclusions des évaluations et les

---

<sup>10</sup> Charte du Bureau de l'audit interne (voir CF/EXD/2005-004 du 24 février 2005).

études y relatives soient communiquées à la direction, l'accent étant mis sur l'intérêt que revêt l'apprentissage pour l'élaboration des politiques et l'amélioration des processus institutionnels. Les résultats des évaluations, les recommandations et les enseignements qui en découlent, ainsi que les réponses et plans d'action de la direction seront portés à la connaissance de toutes les parties prenantes concernées<sup>11</sup>.

60. Les fonctions dévolues au Bureau en tant que service chargé de la fonction d'évaluation consistent à : a) rendre compte chaque année au Conseil d'administration de ce qui a été exécuté au titre de la fonction d'évaluation, des conclusions et recommandations des évaluations, de leur conformité à la politique d'évaluation, du respect de la démarche d'assurance-qualité et de la suite donnée aux évaluations; b) suivre l'application des recommandations acceptées, issues d'évaluations thématiques et institutionnelles de portée mondiale et faire rapport chaque année au Comité de l'évaluation sur ce suivi; c) alerter les échelons supérieurs en cas de problèmes nouveaux touchant l'évaluation et intéressant l'ensemble de l'organisation.

61. Le Directeur général veille à l'application de la politique d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation et garantit l'intégrité de la fonction d'évaluation et son indépendance. Il nomme le Directeur du Bureau de l'évaluation, veille à ce que son recrutement ne crée pas de conflit d'intérêts et s'assure que le Directeur du Bureau a toute autorité, en dernier ressort, quant au contenu de tous les rapports d'évaluation publiés par le Bureau de l'évaluation. Le Directeur général prévoit suffisamment de ressources et de moyens pour l'évaluation et veille à ce que les hauts responsables répondent aux évaluations et les utilisent. Les rapports sur l'évaluation destinés au Conseil d'administration sont insérés dans les rapports annuels et dans les rapports biennaux sur la fonction d'évaluation.

#### *Bureau de la déontologie*

62. Le Bureau de la déontologie de l'UNICEF, qui a été créé en 2007, relève directement du Directeur général. La Conseillère principale pour les questions de déontologie a été nommée en 2008. Les attributions des bureaux de la déontologie de tous les fonds et programmes des Nations Unies sont énoncées dans la circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/2007/11), y compris la collaboration entre les bureaux de la déontologie sous l'égide du Chef du Bureau de la déontologie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies<sup>12</sup>.

63. Le Conseiller principal pour les questions de déontologie est nommé pour un mandat de cinq ans à l'expiration duquel il ne peut accepter un autre poste à l'UNICEF. Ses fonctions sont les suivantes : a) élabore, examine et diffuse des politiques et formule des avis concernant les questions de déontologie conformément aux normes de conduite applicables à l'ensemble du personnel des Nations Unies (conflits d'intérêts ou activités extérieures par exemple); b) reçoit et examine les plaintes concernant des représailles, fait un premier examen pour déterminer si ces allégations justifient une enquête conformément à la politique de dénonciation des fraudes de l'UNICEF (CF/EXD/2007-005 Rev.1 du 16 janvier 2008) et renvoie l'affaire, en pareil cas, devant le Bureau de l'audit interne; c) sensibilise le personnel de l'UNICEF aux normes déontologiques et de conduite qu'il doit respecter au moyen de programmes de formation et de communication appropriés; d) gère le dispositif de

<sup>11</sup> Politiques de l'UNICEF en matière d'évaluation (E/ICEF/2008/4).

<sup>12</sup> À lire en parallèle avec la circulaire ST/SGB/2005 »22 intitulée « Création du Bureau de la déontologie et définition de son mandat ».

transparence financière conformément à la directive intitulée « Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts », en date du 26 février 2007 (CF/EXD/2007-002), de manière à s'assurer que le personnel comprend bien les règles et les objectifs de la déclaration de situation financière et s'y conforme; e) conseille les fonctionnaires, dans le respect de la confidentialité, en ce qui concerne les normes de déontologie à respecter et les comportements à adopter, ainsi que sur des questions pratiques, les conflits d'intérêts, la déclaration de situation financière et la protection contre les représailles; f) assure la promotion de la déontologie à l'UNICEF.

64. Le Conseiller principal pour les questions de déontologie présente sur son travail un rapport annuel au Directeur général, qui en expose les principaux éléments dans son rapport annuel au Conseil d'administration. Tout en maintenant pleinement la confidentialité, ce rapport comprend une synthèse des affaires portées à l'attention du Bureau de la déontologie ainsi qu'un examen des questions systémiques qui se posent à l'UNICEF.

#### **D. Normes professionnelles de surveillance interne**

65. Les normes professionnelles évoluent en fonction des changements constatés dans le domaine où elles s'appliquent. L'UNICEF adopte, s'il y a lieu, les modifications qui leur sont apportées.

##### *Normes d'audit*

66. Le Bureau de la vérification interne des comptes de l'UNICEF applique les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne promulguées par l'Institut des auditeurs internes (IIA), qui les présente comme des directives d'audit interne applicables tant à l'échelon de l'organisation qu'à celui de l'auditeur individuel. L'Institut précise qu'il s'agit du résultat d'une réflexion, de consultations et de délibérations approfondies sur les principes fondamentaux régissant la prestation de services d'audit interne<sup>13</sup>. Interprétés et adoptés en juin 2002 par les représentants des services d'audit interne des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, ces principes ont été repris dans les politiques pertinentes de l'UNICEF et des organismes des Nations Unies et dans les principes directeurs de l'UNICEF. En souscrivant aux normes de l'IIA, les auditeurs de l'UNICEF s'engagent à respecter un code de conduite et des normes de performance qui servent de référence pour l'évaluation de leurs travaux.

67. Le Bureau de la vérification interne des comptes a institué un dispositif rigoureux de contrôle de la qualité consistant à examiner tous les projets de rapport d'audit, avec leurs éléments probants, pour s'assurer qu'ils sont conformes aux normes de qualité. Il est également procédé à des examens collégiaux périodiques réalisés de manière indépendante pour évaluer le mandat, la structure, les activités et les ressources du Bureau par comparaison avec les meilleures pratiques en matière d'audit interne.

68. Pour établir ses programmes d'audit, le Bureau de la vérification interne des comptes procède d'abord à une évaluation des risques. La méthode qu'il utilise pour planifier les missions d'audit des bureaux de pays prend en considération divers

<sup>13</sup> Pour de plus amples détails, voir le site Web de l'Institut (<http://www.theiia.org>).

facteurs de risque, tant quantitatifs (répartition des ressources et volume des achats, par exemple) que qualitatifs (conditions locales, conclusions d'audits antérieurs, etc.). Les audits sont considérés par l'organisation comme un outil de gestion particulièrement utile et la principale préoccupation des auditeurs internes doit être de proposer des solutions aux problèmes relevés dans le cadre de leur mission afin d'aider l'UNICEF à s'acquitter de son mandat.

#### *Normes d'enquête*

69. L'UNICEF a renforcé son dispositif d'enquête en nommant plusieurs enquêteurs dûment formés et certifiés, ce qui lui permet de réagir désormais plus rapidement lorsqu'une irrégularité est signalée. Les enquêtes de l'UNICEF sont menées conformément aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptées par la quatrième Conférence des enquêteurs internationaux en 2001, et aux dispositions concernant les garanties d'une procédure régulière énoncées au chapitre X du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

#### *Normes d'évaluation*

70. L'évaluation est régie par la politique d'évaluation de l'UNICEF (E/ICEF/2008/4) approuvée par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2008 (décision 2008/4), laquelle est conforme aux Normes et règles d'évaluation pour le système des Nations Unies adoptées par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Elle repose sur un certain nombre de critères : indépendance, transparence, éthique, impartialité, qualité, respect des délais et utilité. Le programme d'évaluation est approuvé par le Conseil d'administration, et le Directeur du Bureau de l'évaluation est entièrement responsable du contenu des rapports.

#### *Normes déontologiques*

71. Les normes déontologiques définissant ce que l'UNICEF attend des fonctionnaires en matière d'intégrité et de comportement et les conséquences du non-respect de ces normes reposent sur les articles 10.1 et 10.2 du Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies, le chapitre X du Règlement du personnel et les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux. Le chapitre 15 du Manuel de politique et de procédures de l'UNICEF en matière de ressources humaines vient compléter ces dispositions en énonçant les règles à suivre pour respecter le droit à une procédure régulière dont jouit tout fonctionnaire accusé de faute ou faisant l'objet d'une procédure disciplinaire. Enfin, le dispositif comporte également une série de règles spécifiques visant, d'une part, à protéger quiconque signale des irrégularités et, d'autre part, à lutter contre la fraude.

## **E. La surveillance et la communication d'informations à ce sujet au Conseil d'administration**

72. Organisation multilatérale décentralisée dont le mandat a pour objet de répondre à la demande, l'UNICEF s'est doté d'un système de gestion robuste, axé sur les résultats, pour établir les rapports de surveillance nécessaires afin : a) de garantir de manière efficace la gestion et le suivi des programmes entrepris à l'échelon des pays, des régions et du siège, ainsi que la communication d'informations à ce sujet; b) de mettre à la disposition de la direction et du Conseil

d'administration les données sur l'exécution des programmes exigées par le système de redevabilité, et dont les intéressés ont besoin pour en tirer les enseignements au niveau institutionnel et prendre des décisions; et c) d'étayer par des éléments probants les renseignements sur les résultats des programmes et projets appuyés par l'UNICEF qui sont communiqués au Directeur général, au Conseil d'administration et aux autres parties intéressées. C'est dans cette optique que l'UNICEF rend compte aux principales parties prenantes, au titre du volet surveillance de son système de redevabilité.

73. En outre, à la suite de décisions du Conseil d'administration, plusieurs points sont régulièrement inscrits à l'ordre du jour du Conseil et donnent lieu à l'établissement de rapports à son intention. On trouvera ci-après une liste non limitative des points et rapports en question :

- Rapport annuel au Conseil économique et social;
- Rapport annuel du Directeur général;
- Rapport sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant les comptes de l'UNICEF;
- Rapport annuel sur les activités d'évaluation, y compris le programme de travail du Bureau de l'évaluation;
- Rapport annuel du Bureau de la vérification interne des comptes;
- Réponse de l'administration aux rapports d'évaluation et d'audit interne;
- Examen et approbation des descriptifs de programme de pays;
- Examen à mi-parcours des programmes de pays;
- Examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme;
- Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les prévisions budgétaires biennales relatives à l'UNICEF.

## **F. Procédures de communication de la teneur des rapports d'audit interne**

74. Conformément à l'article 12.1 du Règlement financier de l'UNICEF, le Directeur général est entièrement responsable devant le Conseil d'administration de toutes les phases et de tous les aspects des activités de l'UNICEF. Les rapports d'audit interne sont l'un des principaux moyens dont il dispose pour exercer cette responsabilité et en rendre compte (règle de gestion financière 112.42 de l'UNICEF). Les rapports d'audit interne sont confidentiels et leur teneur ne peut être communiquée, en tout ou en partie, qu'en suivant certaines procédures. Ce sont des outils de gestion utiles pour l'amélioration de la capacité des bureaux de pays. La décision d'en communiquer le contenu ne doit toujours être prise qu'après mûre réflexion, avec le souci de protéger les droits légitimes des pays de programme.

75. À sa deuxième session ordinaire de 2007, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a approuvé la recommandation selon laquelle les rapports d'audit interne pouvaient être communiqués aux États Membres « dans le respect des prérogatives des chefs de secrétariat et sous réserve de

conditions et de critères à définir dans le cadre d'une politique interne des organisations non applicable rétroactivement » (CEB/2007/2, par. 50).

76. En conséquence, l'UNICEF communiquera aux États Membres les rapports d'audit interne qu'ils demandent à consulter dans le cadre de leur fonction de surveillance, selon les procédures décrites ci-après et d'autres procédures figurant dans la décision du Conseil des chefs de secrétariat relative à ce rapport, lesquelles procédures ne seront pas appliquées rétroactivement :

a) Dans les demandes d'accès aux rapports d'audit, que les États Membres devront présenter par écrit, il leur faudra indiquer l'objet de la requête et s'engager à respecter les procédures de communication de la teneur des rapports. Le caractère confidentiel des informations communiquées devra être respecté;

b) Les rapports d'audit interne sont mis à disposition au Bureau de l'audit interne pour consultation facultative et sans préjudice des privilèges et immunités de l'ONU et de ses organes subsidiaires. Il ne peut en aucun cas être fait de copie d'un rapport d'audit interne;

c) Lorsque la communication d'un rapport d'audit interne n'est pas jugée souhaitable parce qu'elle a trait à des tierces parties ou à un pays, son gouvernement ou son administration, ou risque de compromettre une action en instance, ou mettre en péril la sûreté ou la sécurité d'une personne quelconque, viole ses droits ou sa vie privée, le Bureau de la vérification interne des comptes a la faculté de l'éditer, voire de refuser de le communiquer en cas de circonstances exceptionnelles.

#### **IV. Étape suivante**

77. Le système de redevabilité décrit dans le présent document constitue le dispositif général mis en place par l'UNICEF pour respecter ses obligations concernant la redevabilité et la surveillance. À partir des grands principes ainsi posés, l'UNICEF s'efforcera, dans le cadre plus large de l'amélioration de son mode de fonctionnement, de mettre à la disposition des cadres et des autres membres du personnel des règles et des outils concrets qui les aident à mieux saisir ce que recouvrent les concepts de redevabilité et de surveillance. Il prévoit notamment de procéder à un examen interne des fonctions, rôles et responsabilités respectifs des services du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Il entend ainsi définir plus clairement la hiérarchie des responsabilités, pouvoirs et obligations, renforcer sa démarche globale de gestion et de contrôle des risques, consolider son système de gestion axée sur les résultats et évaluer l'impact des mesures d'amélioration de son mode de fonctionnement sur le déroulement de ses activités. Il a également l'intention d'établir un dispositif d'évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre du système de redevabilité.