



Conseil économique et social

Distr. limitée
8 avril 2019
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2019

11-13 juin 2019

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel 2018 du Bureau de l'audit interne et des investigations au Conseil d'administration

Résumé

Le présent rapport est soumis au Conseil d'administration en application de plusieurs décisions concernant la fonction d'audit et des investigations, la dernière en date étant la décision 2018/12. On trouvera dans l'annexe au présent rapport un compte rendu actualisé de la mise en œuvre des mesures convenues qui étaient en attente d'application depuis 18 mois ou plus à la fin de l'année 2018.

Conformément aux décisions 2018/3 et 2019/6 du Conseil d'administration relatives aux rapports financiers de l'UNICEF, aux états financiers vérifiés et aux rapports du Comité des commissaires aux comptes, ce rapport présente une analyse des possibilités d'accroître le recouvrement des pertes liées aux incidents signalés de fraude ou de fraude présumée.

L'UNICEF apprécie au plus haut point les informations fournies par le Bureau de l'audit interne et des investigations ainsi que les observations et recommandations qui en découlent et qui figurent dans ses rapports. L'UNICEF est déterminé à mettre en œuvre toutes les recommandations dans les meilleurs délais.

* E/ICEF/2019/9.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Divulgence des rapports d'audit interne	4
III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux résultats globaux de l'audit interne	4
IV. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations des audits internes des bureaux de pays	8
V. Stratégie de lutte contre la fraude, pertes financières et recouvrement	17
VI. Observations de l'administration concernant le rapport annuel 2018 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit au Conseil d'administration	19
Annexe	
Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2018	21

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi par l'administration de l'UNICEF en réponse aux principales constatations et conclusions figurant dans le rapport annuel 2018 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF (le Bureau) au Conseil d'administration (E/ICEF/2019/AB/L.3). Conformément aux décisions 2018/3 et 2019/6 du Conseil d'administration, le rapport présente également une analyse des possibilités d'accroître le recouvrement des pertes liées aux incidents signalés de fraude ou de fraude présumée.

2. L'administration note avec satisfaction que l'opinion d'assurance du Bureau pour 2018 est que, compte tenu de l'ampleur des travaux entrepris, les procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF étaient généralement adéquates et efficaces en 2018. Des opinions d'assurance satisfaisantes ont aussi été émises en 2016, 2017 et 2018. L'administration est consciente également qu'il reste possible d'apporter des améliorations et est déterminée à continuer d'améliorer les politiques, procédures, systèmes, pratiques du personnel et mécanismes de suivi des résultats pour garantir que la gouvernance, la gestion des risques et les pratiques de contrôle soient appropriées dans l'ensemble de l'UNICEF. Cette réponse comprend des observations de l'administration et des mises à jour sur les mesures prises ou prévues pour donner suite aux principales recommandations formulées dans les audits et enquêtes menés par le Bureau en 2018. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec le rapport annuel 2018 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration.

3. L'UNICEF est déterminé à se doter d'une fonction efficace d'audit interne et d'enquête qui mène ses activités conformément à la Charte du Bureau et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (de l'Institut des auditeurs internes). Cette détermination se reflète dans le plan de gestion 2018-2021 du Bureau, qui tient compte des risques et des problèmes prioritaires auxquels l'UNICEF est confronté, ainsi que dans le renforcement des capacités du Bureau, qui a créé 10 nouveaux postes, ce qui porte le nombre total de postes autorisés à 41 au 31 décembre 2018.

4. L'UNICEF continue d'apprécier l'établissement par le Bureau de rapports trimestriels à l'intention de l'administration et du Comité consultatif pour les questions d'audit. Ces rapports trimestriels aident l'administration à suivre de façon systématique la mise en œuvre des mesures d'audit convenues. La Division de la gestion financière et administrative est chargée du suivi et de l'établissement de rapports sur les recommandations des audits internes dans l'ensemble de l'UNICEF. Grâce à ces efforts ciblés, relativement peu de recommandations sont restées en attente de mise en œuvre pendant plus de 18 mois. D'autres améliorations sont attendues en 2019, car la procédure de suivi et l'établissement de rapports réguliers sur les mesures en suspens continuent d'être améliorés.

5. L'UNICEF continue également d'accueillir avec satisfaction la précieuse contribution du Comité consultatif pour les questions d'audit à l'examen des plans de travail et rapports du Bureau et à la fourniture d'orientations générales en la matière, ainsi qu'à l'examen des fonctions de supervision à l'UNICEF. L'administration a pris en compte le conseil donné par le Comité consultatif, dans son rapport annuel pour 2018, de renforcer davantage la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles à l'UNICEF.

6. L'administration prend note que 17 rapports d'audit interne des activités de l'UNICEF ont été établis en 2018, comprenant un total de 196 mesures convenues entre le Bureau et l'administration de l'UNICEF. À l'instar de 2017, 21 % des mesures ont été jugées hautement prioritaires. L'administration reconnaît qu'en plus des 17 rapports terminés en 2018, 7 autres rapports se trouvaient à différents stades d'établissement au 31 décembre 2018, 1 audit de bureau de pays était annulé et 1 audit et un examen de la protection des enfants ont été remis de 2018 à 2019.

7. L'administration prend note de la déclaration du Bureau selon laquelle, en 2018, il a continué de fonctionner, d'une manière générale, conformément aux normes internationales d'audit promulguées par l'Institut des auditeurs internes. L'administration note en outre avec satisfaction que le Bureau a commencé à se préparer pour la prochaine évaluation externe de la qualité, qui devrait avoir lieu en 2019, conformément à la norme internationale indiquant que cet examen doit avoir lieu au moins une fois tous les cinq ans.

II. Divulgence des rapports d'audit interne

8. L'administration apprécie le fait que le Bureau continue de divulguer les rapports d'audit interne, conformément à la décision 2012/13 du Conseil d'administration. La même décision prévoit que la Directrice générale et les États Membres peuvent demander au Directeur du Bureau de l'audit et des investigations d'expurger ou de ne pas publier des rapports dans certaines conditions. L'administration continue d'appuyer l'effort de divulgation en autorisant la publication des rapports en temps opportun, ce qui facilite la responsabilisation et la transparence constantes envers les parties prenantes. L'administration note qu'aucun rapport d'audit n'a été soustrait à la divulgation en 2018. Sur les 17 rapports d'audit établis en 2018, l'administration note que tous les 12 rapports qui devaient être divulgués l'ont effectivement été au 26 février 2019 sur le site web de l'UNICEF¹. Les autres rapports émis en décembre 2018 faisaient l'objet d'un examen en vue de leur divulgation suivant le calendrier prévu par la procédure établie. Tous les rapports internes devant être divulgués ont été publiés en 2018. Les rapports d'audit divulgués sont également accessibles sur le Portail de transparence² de l'UNICEF, où l'UNICEF publie un large éventail d'informations sur la manière dont l'organisme utilise ses ressources et où il le fait.

III. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux résultats globaux de l'audit interne

9. L'administration appuie pleinement la décision 2017/10 du Conseil d'administration, dans laquelle il se dit préoccupé par les domaines de risque systématiquement identifiés dans les rapports d'audit et prie instamment l'UNICEF d'accorder la priorité à la mise en œuvre des mesures visant à les éliminer.

10. L'administration apprécie les informations fournies par le Bureau et prend note des domaines thématiques importants d'amélioration que le Bureau a mis en évidence : gestion des données de référence des fournisseurs, recrutement du personnel, activités de vaccination et les domaines suivants concernant les bureaux de pays : gestion des programmes, gestion des risques, responsabilité envers les

¹ Voir www.unicef.org/auditandinvestigation/index_65818.html.

² Voir <https://open.unicef.org>.

populations touchées, prévention de l'exploitation sexuelle et des abus de pouvoir, approvisionnements, logistique et gestion des biens, sécurité et sûreté.

11. L'UNICEF se félicite en outre de l'approche concertée en matière d'établissement de rapports sur les « mesures convenues », qui montre que l'administration accepte de prendre des mesures pour donner suite aux conclusions qui ont été communiquées. L'administration note qu'en 2018, les 17 rapports d'audit établis à l'intention de l'UNICEF contenaient 196 mesures convenues, dont 21 % ont été jugées hautement prioritaires. À titre de comparaison, 21 % et 23 % des rapports d'audit ont été jugés hautement prioritaires respectivement en 2017 et 2016.

12. L'administration de l'UNICEF a noté avec satisfaction que sur les 17 rapports d'audit publiés en 2018, 2 ont fait l'objet d'une opinion « sans réserve », 12 d'une opinion « avec réserve mineure », 2 « avec réserve majeure » et 1 « défavorable ». Dans son rapport annuel, le Bureau note que opinions avec réserve mineure et les opinions sans réserve sont jugées satisfaisantes et que ces opinions indiquent à l'administration que les contrôles et procédures pertinents sont généralement établis et fonctionnent comme prévu, seules des modifications relativement mineures étant nécessaires. L'administration a noté que 82 % des rapports d'audit (14 rapports) ont obtenu une note satisfaisante en 2018, contre 70 % en 2017, 77 % en 2016 et 71 % en 2015.

13. L'administration note qu'en 2018, le rapport d'un bureau de pays a reçu une opinion défavorable alors qu'aucun bureau n'en avait reçu en 2017. L'UNICEF apprécie l'attention particulière accordée par le Bureau au suivi des bureaux qui font l'objet d'opinions d'audit défavorables, notamment la réalisation d'audits de suivi qui donnent à l'administration l'assurance que les mesures convenues pour améliorer les contrôles et les procédures sont appliquées et conservées.

14. L'administration a attentivement examiné les principaux thèmes et les questions récurrentes qui ressortent des audits effectués en 2018 et qui pourraient empêcher l'UNICEF d'atteindre ses objectifs actuels et futurs.

Conclusions notables des audits thématiques

Gestion des données de référence des fournisseurs

15. L'administration prend note des observations formulées par le Bureau concernant la gestion des données de référence des fournisseurs. L'UNICEF a continué de s'efforcer de définir une configuration optimale des responsabilités en matière de gestion des données de référence entre ses divisions concernées. Cette initiative a été particulièrement renforcée avec la pleine opérationnalisation du Centre mondial de services partagés en 2016. L'objectif a toujours été de définir clairement les responsabilités en ce qui concerne la publication des politiques, des procédures et des orientations, le contrôle et la conformité, la création et la mise à jour des fiches fournisseurs, la mise en place et l'amélioration des contrôles qualité de ces fiches, entre autres fonctions.

16. Pour appuyer la création du Centre mondial des services partagés, l'UNICEF a publié la répartition des responsabilités entre les bureaux, les divisions et le Centre mondial en 2016. Après la première année complète des opérations du Centre mondial en 2017 et le transfert complet à celui-ci de fonctions supplémentaires comme la gestion des données de référence, le Contrôleur de l'UNICEF a émis une délégation de pouvoirs, conformément au Règlement

financier et aux règles de gestion financière, qui précise les rôles, les responsabilités et l'appropriation des processus, notamment la gestion des données de référence des fournisseurs.

17. Consciente du degré de risque de fraude inhérent au processus de gestion des données de référence, l'administration élabore actuellement un système de contrôle par opération axé sur les risques. Entre autres outils d'analyse, le système permettra de détecter rapidement les fraudes dans les domaines à haut risque, ce qui peut inclure l'intégration et la gestion des fournisseurs. À la suite d'un processus de nettoyage de 2017 qui a permis d'éliminer plus de 38 000 dossiers inactifs et 1 500 doublons, l'administration a mis en œuvre un processus annuel de nettoyage des données.

18. L'administration, en consultation avec le Centre mondial des services partagés, procède actuellement à un examen axé sur les risques du recours à des « fournisseurs occasionnels », aux « destinataires de paiement autorisés » et aux « destinataires de paiement divergents », et cherche à établir les conditions et les exigences précises relatives à leur utilisation. Les conclusions des examens devraient être étayées dans la politique et les procédures connexes sur la gestion des données de référence, qui détermineront clairement la procédure et les propriétaires des données et délimiteront leurs rôles et responsabilités ; énonceront les critères pour la création/mise à jour des données de référence des fournisseurs, préciseront l'attribution du rôle de gestion des données de référence dans le système VISION, définiront les catégories de comptes fournisseurs et préciseront et étayeront par des documents les modalités du recours dans le système VISION aux fournisseurs occasionnels, destinataires de paiement autorisés et destinataires de paiement divergents, et préciseront les conditions pour désactiver les fournisseurs. Une politique spécifique sur la gestion des données de référence devrait être publiée d'ici la fin de mars 2019, et des mesures supplémentaires devraient être mises en œuvre d'ici la fin du deuxième trimestre de 2019.

Activités de vaccination

19. L'administration prend acte des réalisations et des pratiques positives mises en évidence lors de l'audit des activités de vaccination de l'UNICEF et relève par ailleurs les domaines dans lesquels la nécessité d'améliorer la gestion de ces activités a été identifiée.

20. L'UNICEF est résolument déterminé à renforcer la gestion des activités de vaccination. D'ici à la mi-2019, l'administration fournira aux bureaux de pays des orientations renforcées qui exigeront que les donateurs et les principaux partenaires soient informés des risques supplémentaires liés à la mise en œuvre des activités de vaccination dans les pays dont les capacités et les systèmes sont très faibles. Les orientations préciseront les obligations et les responsabilités dans de tels cas et pour ce qui est du fonctionnement, des limites et des risques liés à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, le cas échéant.

21. L'UNICEF et ses partenaires ont déployé des efforts considérables en matière de renforcement des capacités et de transfert des connaissances pour aider les partenaires gouvernementaux à s'approprier pleinement les activités de vaccination sur le long terme. Avec l'appui de la Division des approvisionnements de l'UNICEF aux bureaux de pays, l'administration a renforcé les prévisions concernant les vaccins et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et atténué les risques liés à des prévisions inexactes et à des ruptures de stocks. En 2016, la Division des approvisionnements a élaboré et partagé avec 18 gouvernements l'outil en ligne

Visibilité pour les vaccins, qui facilite la visualisation des niveaux de vaccins, fournit un système d'alerte rapide pour la gestion des stocks, améliore l'exactitude des prévisions et des achats et permet de prendre des décisions éclairées en matière de financement.

22. L'UNICEF est fermement résolu à améliorer la gestion des activités de vaccination et à préciser le partage des obligations et des responsabilités des différentes divisions concernées de l'organisme. En 2019, l'UNICEF améliorera également le contrôle sur le terrain, en particulier l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et la gestion des fonds destinés à la vaccination. L'UNICEF étudiera, comme l'a recommandé le Bureau, le meilleur moyen de faire connaître aux donateurs et aux principales parties prenantes les limites et le fonctionnement de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Cette communication rendra compte des fonds reçus par l'UNICEF et décrira les risques, les rôles et les responsabilités en matière de gestion des fonds acheminés par l'intermédiaire de l'organisme dans le contexte de pays dont les capacités ou les systèmes sont très faibles, ainsi que le fait de compter sur les partenaires d'exécution du gouvernement pour la réalisation des activités convenues. L'administration mettra également l'accent sur la collaboration importante en cours avec les partenaires mondiaux de la vaccination comme l'Organisation mondiale de la Santé, afin de définir des solutions de rechange sûres pour la gestion des déchets produits par les activités de vaccination.

Recrutement de personnel

23. L'administration se félicite des possibilités d'améliorer les procédures de recrutement du personnel, comme l'a noté le Bureau. Au cours des trois dernières années, l'UNICEF a beaucoup investi dans la fonction des ressources humaines et a lancé une vaste initiative de réforme de celles-ci, dont le recrutement est l'un des principaux piliers, ainsi qu'une meilleure gestion des résultats et un partenariat stratégique avec le personnel des ressources humaines.

24. Toujours en ce qui concerne le pilier recrutement de la réforme des ressources humaines, la nouvelle politique de sélection du personnel de l'UNICEF, entrée en vigueur le 1er février 2017, vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des procédures de recrutement. La Division des ressources humaines de l'UNICEF a organisé des séminaires en ligne et des consultations tout au long de la période de transition en 2017 et a lancé en décembre 2017 un guide détaillé sur la réforme du recrutement (« Recruitment Reform Implementation Guidance Book »). Afin de renforcer les contrôles et d'améliorer le recrutement, l'administration procède actuellement à un examen approfondi visant à recenser toutes les lacunes restantes de la réforme du recrutement, qui seront ensuite traitées par le Centre d'excellence des ressources humaines pour le recrutement. Sous la direction de la Division des ressources humaines, l'administration mettra en œuvre un plan d'action assorti de délais et de ressources suffisantes pour renforcer la capacité des bureaux à gérer la réforme et renforcera les orientations, le cas échéant. L'administration examine également la répartition des tâches, les listes de vérification de la conformité aux politiques et les défis posés par le système de gestion des talents utilisé dans le processus de recrutement. L'UNICEF renforcera les orientations existantes concernant la gestion des groupes de talents et clarifiera davantage les responsabilités en ce qui concerne la gestion stratégique, le contrôle et la supervision ainsi que l'utilisation des groupes de talents. Il examinera également l'utilisation de solutions systémiques pour gérer l'information sur les candidats.

25. En 2019, l'administration évalue les mesures à prendre pour renforcer la supervision des procédures de recrutement avec la création d'une fonction de suivi et d'évaluation du recrutement. Le mandat, la portée et la méthode de cette fonction seront finalisés en 2019 ; elle procédera à des examens a posteriori des procédures de recrutement, contribuant ainsi à accroître la transparence et l'équité des procédures.

IV. Plans et mesures adoptés pour donner suite aux recommandations des audits internes des bureaux de pays

Gestion des programmes

26. L'administration de l'UNICEF se félicite de l'attention continue accordée à l'adéquation et à l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles en ce qui concerne les principaux aspects de la gestion des programmes, comme indiqué dans tous les 13 audits effectués dans des bureaux de pays et dans un audit spécial réalisé en 2018.

27. L'administration souligne que 6 des 14 audits effectués en 2018 concernaient des activités menées dans le cadre de programmes humanitaires complexes et figuraient parmi les 10 bureaux les plus importants du point de vue des dépenses en 2017. Les bureaux en République centrafricaine, en Iraq, au Nigéria, en Somalie, en République centrafricaine et en Turquie se trouvaient dans des situations d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3. L'administration est heureuse de constater que, dans des environnements aussi complexes et difficiles, les contrôles et les procédures sont généralement bien établis et fonctionnent comme prévu, des modifications relativement mineures seulement étant nécessaires.

Plans de travail

28. L'administration note que les plans de travail annuels constituent la première étape de la mise en œuvre d'un programme de pays qui donne de meilleurs résultats pour les enfants. Les plans de travail définissent des objectifs annuels et décrivent les activités à mener au cours de la période de mise en œuvre d'un programme de pays. En s'efforçant d'obtenir des résultats suffisamment précis, mesurables, réalisables, fiables et assortis de délais, l'administration applique des principes et pratiques de gestion axée sur les résultats. En décembre 2018, l'administration du bureau de pays du Nigéria audité avait élaboré une procédure opérationnelle normalisée qui comprenait des orientations pour les plans de travail et les éléments clés de la qualité et de la viabilité. Les calendriers et objectifs précis et réalisables concernant les produits et les indicateurs sont désormais intégrés dans les plans de travail glissants pour le programme de pays 2018-2022.

29. Lorsque les valeurs de référence utilisées pour les plans de travail différaient d'une période à l'autre, le bureau de pays a examiné, clarifié, contextualisé et révisé les indicateurs dans le module d'évaluation des résultats du système de gestion de la performance organisationnelle InSight. Cette initiative a été menée dans le cadre de l'examen de mi-année 2018 et le sera dans le cadre de l'examen annuel du plan de travail en 2019.

30. Pour améliorer l'alignement entre les différents niveaux des plans de travail, le bureau de pays a élaboré un modèle standard pour les plans de travail régionaux qui peut être adapté pour être utilisé au niveau du secteur et à celui de l'État.

31. Dans les bureaux de pays de l'Iraq et de la Somalie (tous deux ayant fait l'objet d'une opinion « avec réserve mineure »), l'administration s'emploie à faire en sorte que les plans de travail mobiles énoncent précisément les produits, indicateurs, cibles et niveaux de référence. Conformément au Manuel de politiques et procédures de programmation de l'UNICEF, les plans comprendront les activités à mener, les institutions d'exécution responsables, les calendriers et les contributions prévues des partenaires comme de l'UNICEF pour renforcer la responsabilisation conjointe. En Iraq, des plans de prestation sur le terrain au niveau des gouvernorats ont été mis en place en 2018 pour clarifier les résultats escomptés au niveau infranational. L'administration renforcera le processus d'engagement et de consultation avec les gouvernorats avant la signature des plans de travail glissants, afin d'améliorer l'appropriation des interventions et de faire en sorte que les cibles de ces plans de prestation et celles des plans de travail glissants soient alignées.

32. Au bureau de pays de la Somalie, l'administration renforce la planification au niveau régional, y compris pour les plans de travail par zone. Pour faciliter la prise en compte adéquate des grandes différences dans le contexte de la programmation locale entre les États membres fédéraux concernés en Somalie, le bureau élabore actuellement des notes stratégiques régionales, qui sont similaires aux notes stratégiques sur les programmes³. Les notes stratégiques régionales viendront appuyer une note d'orientation déjà fournie par l'administration. Les notes mettront l'accent sur la nature unique de ces environnements de programmation, qui posent des défis distincts, y compris, mais sans s'y limiter, l'accès, la sécurité et les urgences récurrentes d'origine naturelle ou humaine. Elles reconnaîtront également que chaque région a besoin d'une solution et de ressources spécifiques pour relever ses défis. L'objectif est de finaliser les notes stratégiques régionales d'ici la fin du deuxième trimestre 2019. Le bureau peaufine la structure des résultats du bureau de zone pour s'assurer que les plans de travail des bureaux de zone reflètent le contexte régional et déterminent, en matière de performance, des attentes claires et pertinentes qui correspondent au plan de travail global.

Données de planification

33. L'administration prend note des recommandations du Bureau concernant la nécessité d'étayer par des documents les sources de données utilisées dans les plans de travail et la méthode utilisée pour obtenir les données de planification. Au Soudan du Sud, le bureau apporte ces améliorations au profit de tous les bureaux du pays. Pour faire en sorte que les données de référence et les objectifs figurant dans les descriptifs de programme correspondent dans leur ensemble aux produits pertinents des plans de travail annuels et, en définitive, au cadre de résultats et de ressources du descriptif de programme de pays, le Bureau met actuellement en œuvre un processus visant à garantir que les contributions des bureaux sont dûment prises en compte lors de la détermination des données de planification.

34. Au bureau de pays de la Somalie, le Bureau s'est félicité de la disponibilité de données sur l'intervention humanitaire et des efforts déployés par le bureau de pays pour analyser ces données. Lorsqu'il y a des lacunes dans les données, par exemple

³ Les bureaux de l'UNICEF établissent des notes de stratégie de programme lorsqu'ils élaborent un programme de pays, une composante de programme ou un domaine de programme. Ces documents internes fournissent des hypothèses sur la manière dont les résultats seront obtenus, sur la façon dont l'UNICEF contribuera à les obtenir et sur la manière dont les contributions de l'organisme se rattachent à celles d'autres partenaires pour obtenir des résultats en faveur des enfants les plus démunis.

dans les domaines du développement et du suivi des progrès réalisés au regard des Objectifs de développement durable, le bureau procède à une analyse et élabore un plan pour combler ces lacunes. Pour renforcer la collecte de données à l'appui d'une programmation fondée sur des données factuelles, l'administration a décidé de contribuer aux efforts interinstitutions visant à redynamiser le groupe de travail du contrôle et de l'évaluation des Nations Unies, afin de faire progresser les initiatives visant à combler les lacunes existantes en matière de données. La mise en œuvre devrait être achevée d'ici au milieu de l'année 2019.

Activités d'assurance qualité et de contrôle dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds

35. L'administration prend note des questions soulevées dans le rapport annuel 2018 du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF au Conseil d'administration concernant le renforcement de la qualité des activités d'assurance et de suivi dans le cadre interinstitutions de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. La recommandation a été soulignée en particulier pour ce qui est de la gestion des partenaires d'exécution, parmi lesquels des lacunes persistantes ont été relevées ; de l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution locaux et des activités d'assurance et du suivi connexe des recommandations ; de l'établissement d'une corrélation entre résultats obtenus et ceux du programme de pays ; et le fait de veiller à ce que les contrôles par des tiers soient de bonne qualité.

36. L'administration est heureuse de rendre compte des mesures proactives qu'elle a prises pour régler ces questions. En 2017, l'UNICEF a lancé eTools, une plateforme en ligne qui renforce la gestion à objectif de résultat des programmes de pays de l'UNICEF. La plateforme permet de déterminer dans quelle mesure les bureaux de pays planifient et gèrent les activités d'évaluation des capacités et d'assurance relatives aux transferts de fonds. Elle simplifie également les procédures du bureau relatives à la gestion des partenariats et au suivi des programmes pour aider le personnel de l'UNICEF à se concentrer sur l'obtention de résultats dans tous les contextes de programme. Le système ETools comprend des modules et des tableaux de bord pour la gestion des partenariats, la gestion des voyages, le suivi par des tiers, la garantie financière, le plan d'assurance de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, les organisations de la société civile (OSC) ainsi qu'une bibliothèque de documents.

37. L'application d'eTools renforcera les activités de suivi et fournira un référentiel pour les documents de partenariat - une bibliothèque intégrée qui permet d'accéder à tous les documents concernant un partenaire - et inclura également une solution intégrée pour gérer les actions liées aux partenariats et un outil de collaboration pour gérer et suivre les résultats en travaillant avec des OSC. Le système etools permet une gestion de bout en bout de l'assurance financière, y compris les visites de programmes, les vérifications ponctuelles et les rapports d'audit. Il facilite l'analyse des principaux risques et constatations d'ordre financier et permet d'appliquer des mesures de suivi aux dépenses non admissibles. Le module de suivi des tiers dans eTools facilite la gestion des tiers qui effectuent le suivi sur le terrain (attribution des visites, réception des rapports), ainsi que le suivi et l'analyse des recommandations/mesures.

38. Au bureau de pays de la Somalie, où il n'y avait pas de mécanisme de suivi pour enregistrer les conclusions des activités d'assurance et des activités connexes, l'administration met en place le système eTools et le contrôle systématique de ces conclusions et recommandations. La date d'achèvement prévue est la mi-2019. Au

bureau de pays de l'Iraq, l'administration assure une formation supplémentaire en vue de renforcer la capacité du personnel à mener les activités d'assurance et à les étayer par des documents. Les constatations découlant des activités d'assurance sont maintenant précises et assorties de délais. Des outils de suivi ont été mis au point pour s'assurer que les recommandations découlant des activités d'assurance sont suivies et exécutées de manière appropriée et en temps opportun. Pour renforcer les capacités des partenaires d'exécution, en 2018, l'UNICEF Iraq a organisé à l'intention de plus de 30 partenaires une formation sur la sensibilisation, la prévention, la détection et la lutte contre la fraude. L'UNICEF a également mis en place une stratégie de lutte contre la fraude ainsi qu'une formation et des directives connexes en matière de sensibilisation à la fraude.

39. Afin de combler les lacunes relevées lors de l'audit et d'améliorer la qualité du suivi par des tiers, le bureau de pays de l'Iraq examine actuellement le mandat des fournisseurs. Le bureau transfère également la responsabilité de l'examen des rapports de suivi par des tiers du Comité de la recherche et de l'évaluation à l'Équipe spéciale de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds récemment créée. De même, le bureau de pays de l'Égypte (qui a fait l'objet d'une opinion « avec réserve mineure ») a pris des mesures en 2016-2017 pour assurer l'établissement de rapports cohérents et le suivi de la mise en œuvre des activités d'assurance grâce à l'adoption d'un modèle de rapport sur les visites des programmes et des fiches de suivi.

Évaluations

40. L'administration a pris note de la recommandation du Bureau de faire en sorte que les activités d'évaluation prévues soient entreprises en temps voulu, soient d'une qualité suffisante et servent à éclairer la conception des nouveaux programmes de pays. Au niveau de l'organisme, l'UNICEF a continué d'améliorer les outils utilisés pour gérer la fonction d'évaluation en élaborant et en mettant en œuvre la plate-forme logicielle PRIME (Planning, Research, Impact Monitoring and Evaluation System) pour remplacer les plans manuels intégrés de suivi et d'évaluation. La plate-forme PRIME exige de multiples aspects de l'assurance qualité tout au long de l'année, ce qui permet de s'assurer que les activités précédemment suivies dans le cadre des plans intégrés de suivi et d'évaluation sont réalistes et améliorent ainsi le taux d'achèvement des activités. En 2018, des fonctions supplémentaires ont été ajoutées à la plate-forme pour permettre un suivi plus rapide de l'état d'avancement des évaluations. L'administration poursuit le développement d'un nouveau système d'information, l'intégration des systèmes d'information d'évaluation, qui combinera les fonctionnalités d'évaluation et de recherche en fusionnant en une seule plate-forme PRIME, la base de données sur les évaluations et la recherche et le système de suivi des réponses de l'administration aux évaluations. Le déploiement dans les bureaux extérieurs étant prévu en 2019, l'administration prévoit une simplification des systèmes existants en un flux de travail unifié pour la planification et la réalisation des activités d'évaluation.

41. Le bureau de pays de l'Iraq a pris acte du report des quatre évaluations proposées pour 2018. L'administration a noté que les évaluations avaient été examinées et ajustées dans le cadre de l'examen à mi-parcours du programme de pays. Une évaluation a été annulée pour des raisons d'efficacité, afin d'éviter de faire double emploi avec les efforts d'un donateur important qui procédait à une évaluation similaire. Dans deux autres cas, les évaluations ont été annulées en raison d'un changement de contexte du programme. La quatrième évaluation conjointe a été reportée en raison de contributions de partenaires non financées. Depuis lors, le

bureau a entrepris d'autres évaluations, notamment un examen des programmes relatifs à l'égalité des sexes, qui a été achevé, et un examen de la stratégie décentralisée en matière d'exécution du programme de pays (2016-2019) qui est en cours. Ces examens permettront d'acquérir des connaissances et de mettre en évidence les pratiques optimales et de tirer des enseignements qui devraient être maintenus, améliorés et transférés dans le nouveau programme de pays.

42. Avec l'appui du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'évaluation proposée de l'initiative Ville intelligente pilotée dans deux gouvernorats de l'Iraq sera mise en œuvre en temps voulu et conformément aux normes de qualité requises. Les visites d'audit effectuées par le Bureau en 2018 dans les bureaux de pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ont relevé que l'Iraq avait pris des mesures en 2017 pour renforcer sa fonction de suivi en mettant au point des outils de suivi (qui seront rendus publics lors de l'audit) et en améliorant ses capacités techniques.

Gestion des risques

43. L'administration se félicite des réflexions du Bureau concernant les bonnes pratiques de l'organisme en matière de gestion du risque institutionnel. Depuis leur adoption en 2009, l'UNICEF est passé à une méthode de collaboration plus stratégique et à l'échelle de l'organisme. Consciente de la nécessité d'une démarche plus holistique et stratégique en matière de risque, l'administration renforce le cadre de gestion du risque institutionnel en révisant la politique actuelle, en améliorant sa cohérence et ses techniques et en renforçant la fonction de gestion du risque dans son ensemble - autant de facteurs essentiels au bon fonctionnement d'un système de gestion du risque institutionnel.

44. Afin d'améliorer la cohérence, l'administration élabore actuellement une nouvelle structure et taxonomie des risques conçue pour améliorer la détermination des risques, les mesures pour leur faire face et en rendre compte. Elle examine et intègre les divers processus et outils de gestion des risques afin de réduire les chevauchements et de simplifier les rapports sur les risques. Les évaluations annuelles des risques réalisées par chaque bureau comprendront une évaluation intégrée des risques de fraude qui guidera les bureaux dans la procédure d'identification et de traitement des risques liés à la fraude, au gaspillage et à la faute, conformément à la stratégie de lutte contre la fraude de l'UNICEF, qui a été mise en œuvre en 2018.

45. En ce qui concerne la technologie à l'appui des activités de gestion du risque institutionnel, l'UNICEF met actuellement en œuvre une solution intégrée en ligne de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de conformité. Ce nouvel outil permettra d'accroître la transparence des différents types de risques inhérents à l'organisme et d'améliorer l'agrégation, l'analyse et la communication des risques. L'administration s'appuie également sur l'équipe de gestion de pays et renforce et repositionne le rôle du chef des opérations, à qui a été confiée la responsabilité stratégique du renforcement de la gestion des risques pour améliorer la performance institutionnelle.

46. La mise en œuvre du cadre révisé de gestion du risque institutionnel devant être terminée d'ici le milieu de l'année 2009, l'administration prévoit une meilleure intégration de la planification, des politiques, des procédures et de la gestion du risque. Elle prévoit également une meilleure gestion des exceptions aux procédures et la réduction des risques qui en résulte, ainsi que l'établissement de rapports

intégrés à plusieurs niveaux sur les risques pour faciliter la prise de décisions tenant compte des risques aux niveaux mondial, régional et des bureaux de pays.

47. L'UNICEF prévoit que ces changements amélioreront la gestion des risques et guideront et appuieront la préparation des auto-évaluations des risques et des contrôles par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège, conformément aux recommandations du Bureau.

Responsabilité de l'UNICEF envers les populations touchées

48. Conformément à la mission et à son mandat, aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et aux principes humanitaires, l'UNICEF souscrit et adhère au Cadre du Comité permanent interinstitutions sur la responsabilité envers les populations touchées. Le cadre décrit les principaux engagements pris pour rendre la programmation au niveau des pays plus responsable envers les populations touchées et formule des suggestions en vue de son application à plus grande échelle.

49. L'administration a déjà pris des mesures pour renforcer la responsabilité envers les populations touchées dans l'ensemble de l'UNICEF, à titre de contribution essentielle au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. S'appuyant sur le cadre de responsabilité envers les populations touchées de l'UNICEF intitulé « placer l'individu au cœur de l'action humanitaire » et sur les résultats d'une consultation avec les directeurs régionaux et de division en février-mars 2018, l'administration a élaboré un argumentaire et un plan pour systématiser et généraliser la responsabilisation dans l'ensemble de l'UNICEF tant en situation stable qu'en situation de crise.

50. Avec l'appui du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et du Bureau des opérations d'urgence, le bureau de pays de la Turquie (qui a fait l'objet d'une opinion « sans réserve ») procède actuellement à une analyse des lacunes dans le retour d'information des collectivités, en mettant l'accent sur les programmes prioritaires. L'administration déterminera la nécessité d'améliorer les mécanismes de plainte après avoir évalué les résultats de l'analyse. En outre, l'UNICEF Turquie inclut des activités liées aux collaborations dans le cadre de la responsabilité envers les populations touchées dans le plan de gestion annuel et il élabore des indicateurs appropriés pour évaluer régulièrement l'utilisation des mécanismes de retour d'information et de gestion des plaintes. Il continuera de financer les activités liées à la responsabilité envers les populations touchées dans les propositions et de plaider en faveur de l'échange de données et de l'analyse des mécanismes de retour d'information des bénéficiaires.

51. Dans les bureaux où les activités liées à la responsabilité envers les populations touchées sont partiellement intégrées, l'administration prend note des recommandations du Bureau concernant l'adoption et la généralisation d'une démarche cohérente et intégrée pour leur application. Sur la base des services et programmes clés retenus pour l'évaluation, l'administration peut inclure les activités liées à la responsabilité envers les populations touchées applicables dans les plans de travail, propositions et accords de coopération pertinents. L'administration examinera également l'observation du Bureau sur la possibilité de tirer parti, dans la mise en œuvre des mesures de responsabilisation, d'autres activités interinstitutions, telles que la surveillance des utilisateurs finals, la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et les abus de pouvoir, et les mécanismes communautaires de plainte.

52. Les mesures prises par l'administration visent à continuer de placer les familles, les enfants et les adolescents touchés au cœur de l'action de l'UNICEF et peuvent améliorer la qualité et l'efficacité des programmes et des résultats de l'organisme.

Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le mauvais traitement sur le lieu de travail

53. La Directrice générale a donné la priorité aux mesures visant à mettre fin à l'exploitation et aux atteintes sexuelles ainsi qu'au mauvais traitement au travail (notamment le harcèlement sexuel, le harcèlement, l'abus de pouvoir et la discrimination sous quelque prétexte que ce soit) qui sont autant d'atteintes intolérables aux droits de l'homme et une trahison des valeurs fondamentales de l'UNICEF en matière de soins, de confiance, d'intégrité, de respect de la diversité et de responsabilité. Au cours de la période 2017-2018, l'UNICEF s'est engagé dans quatre domaines de travail essentiels pour examiner les questions liées à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le harcèlement sexuel, le mauvais traitement et l'égalité des sexes sur le lieu du travail, afin de cerner les lacunes et de renforcer les mécanismes de prévention et de réaction. Deux groupes d'experts-conseils ont présenté leurs rapports finals, qui contiennent des recommandations concrètes, précises et assorties de délais à l'UNICEF. Il s'agit de l'examen par un groupe d'experts indépendant de l'action menée par l'UNICEF pour lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et du rapport du cabinet juridique Morgan Lewis, que l'UNICEF a chargé de procéder, au cours de la période 2013-2017, à l'examen des enquêtes internes sur l'inconduite sexuelle, en vue de renforcer les procédures et les systèmes d'enquête. Le Groupe de travail indépendant sur la discrimination, le harcèlement et l'abus de pouvoir sur le lieu de travail devrait terminer ses travaux en juin 2019. Le groupe de travail a examiné les politiques, rapports et enquêtes de l'UNICEF, et a fait appel directement au personnel via une adresse électronique confidentielle, par téléphone, des groupes de discussion et des entretiens individuels à la fois au siège de New York et dans les bureaux régionaux et de pays. À ce jour, le groupe de travail s'est rendu dans neuf bureaux de pays dans diverses parties du monde, s'efforçant tout particulièrement d'écouter directement les membres du personnel pour comprendre les difficultés qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail. Certes, le processus de consultation a pris plus de temps que prévu, mais des recommandations préliminaires ont déjà été faites à la Directrice générale et des mesures sont en cours pour les appliquer. Le rapport final du groupe de travail comprendra également les recommandations de l'examen réalisé par Morgan Lewis. Associées aux informations fournies par le personnel de l'UNICEF et d'autres parties prenantes, les conclusions et recommandations de ces examens ont permis à l'administration de répondre en connaissance de cause par des mesures concrètes, spécifiques et assorties de délais. En outre, EDGE (Economic Dividends for Gender Equality – dividendes économiques pour l'égalité des sexes), organisation indépendante qui fournit la principale méthodologie d'évaluation mondiale et la norme de certification d'entreprise pour l'égalité des sexes, a examiné les données, politiques et pratiques de l'UNICEF au regard des normes internationales. En juin 2018, l'UNICEF a reçu la certification EDGE. Cette certification le place dans le peloton de tête des 11 % des organisations certifiées EDGE et fait de l'UNICEF le premier organisme des Nations Unies à l'avoir obtenue pour avoir mis en place un

cadre pour le changement et la réalisation de progrès significatifs vers une culture inclusive d'égalité des sexes sur le lieu de travail⁴.

54. En 2019, l'UNICEF a lancé la stratégie de prévention et de répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel. Cette stratégie vise à aider les individus et les collectivités que l'UNICEF et ses partenaires servent à accéder à la protection et à l'aide nécessaires lorsqu'un incident d'exploitation, d'atteintes ou de harcèlement sexuels survient. Elle est également conçue pour aider les membres du personnel et les partenaires de l'UNICEF à obtenir le soutien, le respect et l'autonomisation dont ils ont besoin pour apporter une aide vitale aux enfants et aux jeunes, dans un environnement exempt de mauvais traitement et de harcèlement. Elle engage l'UNICEF à aider les victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel à avoir accès aux mécanismes rapides et confidentiels de signalement, aux procédures d'enquête, à l'assistance et au soutien dont elles ont besoin. Cette stratégie est un important tremplin vers l'instauration d'une culture institutionnelle de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel ; des mécanismes de signalement sûrs et fiables ; une procédure équitable pour des enquêtes rapides et crédibles ; et des sanctions pour violations. En définissant une réponse centrée sur les victimes, la stratégie souligne la nécessité de mobiliser et d'équiper les individus, les collectivités, le personnel de l'UNICEF et ses partenaires comme alliés pour prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles et/ou le harcèlement sexuel.

55. Le lancement de la stratégie par l'administration témoigne de la mise en œuvre proactive de la stratégie globale recommandée par le Bureau. En déployant la stratégie, l'administration continuera de renforcer les capacités des coordonnateurs chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et de mettre en place les mécanismes applicables pour signaler les plaintes. La stratégie comprend des aspects liés à l'harmonisation des directives sur l'inclusion d'une protection essentielle contre l'exploitation sexuelle, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir dans les documents clés, tels que les accords et les contrats de coopération, le cas échéant. Par exemple, l'UNICEF a récemment lancé sa procédure à l'intention des partenaires d'exécution des organisations de la société civile des bureaux de pays et des bureaux régionaux, comme la République centrafricaine, et avec l'appui du bureau régional, l'administration étudiera la possibilité de lancer un mécanisme communautaire de traitement des plaintes, en collaboration avec des réseaux communautaires.

56. En 2018, l'UNICEF a rendu obligatoire une formation sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la prévention du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir pour le personnel et les partenaires d'exécution. En 2019, l'UNICEF a intégré dans sa taxonomie des risques un nouveau domaine de risque clé intitulé « Comportement fautif et négligent du personnel et des partenaires envers d'autres personnes » qui couvre les risques associés à ces domaines.

Approvisionnement, logistique et gestion des actifs

57. L'administration reconnaît que les observations du Bureau selon lesquelles les contrôles dans les domaines des approvisionnements, de la logistique et de la gestion des biens ont été jugés comme fonctionnant généralement bien. L'UNICEF se félicite également des améliorations mises en évidence dans les bureaux de pays, comme en

⁴ Voir www.unicef.org/press-releases/unicef-becomes-first-un-agency-get-workplace-gender-parity-certification.

Ouganda, en ce qui concerne le suivi et la clôture en temps voulu des contrats expirés, la mise en place de systèmes de suivi des commandes en cours, l'enregistrement des entrées de marchandises et des livraisons à venir, et du nombre suffisant de membres des comités d'examen des marchés.

58. L'UNICEF réaffirme son attachement à l'amélioration continue des fonctions d'approvisionnement, de logistique et de gestion des actifs qui sont essentielles à l'acheminement des fournitures des programmes aux bénéficiaires et la facilitent.

59. En 2019, l'administration s'appuiera sur les efforts en cours pour améliorer les procédures d'achat, en particulier pour assurer une planification globale des achats de biens et de services et leurs liens avec les plans de travail des bureaux de pays. De même, les bureaux de pays, y compris celui de la Papouasie-Nouvelle-Guinée (qui a fait l'objet d'une opinion « défavorable »), prennent des mesures pour renforcer les mécanismes de suivi des utilisateurs finals afin de recueillir les réactions des bénéficiaires et de garantir que les fournitures des programmes sont livrées et utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées. Les efforts de contrôle propres à chaque pays comprennent également l'amélioration du suivi des commandes en souffrance, des entrées de marchandises et des livraisons au bureau de pays de l'Ouganda, le renforcement de la communication avec les partenaires d'exécution et l'utilisation des évaluations des performances des fournisseurs pour établir des objectifs plus réalistes en matière de calendrier et de livraison des biens et services au bureau de pays de la République centrafricaine.

60. L'UNICEF renforce également le rôle du Comité d'examen des marchés pour améliorer les procédures d'achat. Les consultations sur ces procédures et la révision de celles-ci en sont actuellement à la phase finale. Cette initiative vise à améliorer le processus d'approbation du Comité et à clarifier son application en tant qu'instrument d'atténuation des risques et d'appui aux achats dans l'ensemble de l'organisme. Des examens de la conformité ont été intégrés pour renforcer le rôle de surveillance que joue le mécanisme du Comité. En outre, la procédure révisée prévoit l'inclusion d'autorisations ou d'approbations gouvernementales dans la documentation à soumettre au comité, par exemple dans le cas des marchés de construction. Cette exigence renforcera la planification et le suivi des projets de construction afin de prendre les mesures convenues à cet égard. La mise en œuvre de la procédure révisée est prévue pour le premier trimestre de 2019. L'UNICEF veillera également à ce que les biens soient convenablement assurés contre les risques. L'administration continue d'étudier des solutions pour améliorer les systèmes d'inventaire dans les bureaux de pays afin de mieux gérer les approvisionnements et les magasins d'entrepôt.

Sûreté et sécurité

61. La sûreté et la sécurité du personnel de l'UNICEF constituent une considération prioritaire pour la l'administration et sont encore renforcées lorsque le personnel travaille dans des lieux qui présentent des risques de sécurité inhérents plus élevés en raison des conflits en cours ou d'autres dangers. L'administration prend acte de la recommandation du Bureau de donner des éclaircissements sur les relations avec l'armée dans le cadre des activités des programmes. À cet égard, en décembre 2018, l'administration avait clarifié et documenté les domaines de programme et les circonstances dans lesquels il est possible de faire appel aux militaires, conformément aux directives du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. L'UNICEF a encore renforcé les plans de sécurité et de préparation dans le cadre de cette initiative et continuera de le faire en permanence.

62. En 2019, le bureau de pays du Soudan du Sud rétablira un produit en matière de sécurité avec un budget dédié et des indicateurs connexes dans son cadre de résultats et son plan de travail 2019-2021. Le Bureau regroupe également les recommandations des plans d'amélioration de la sécurité et met en œuvre un outil centralisé de suivi des mesures de renforcement de la sécurité.

63. Vers la fin de 2018, le bureau de pays de Papouasie-Nouvelle-Guinée avait mis en place un mécanisme pour faire en sorte que les voyageurs obtiennent une habilitation de sécurité comme condition préalable à l'approbation de leurs voyages officiels. Cette condition est clairement énoncée dans la version révisée de la procédure opérationnelle standard relative aux voyages, qui a été distribuée à l'ensemble du personnel du bureau de pays à la fin de 2018.

V. Stratégie de lutte contre la fraude, pertes financières et recouvrement

64. Le montant total des pertes financières de l'UNICEF, attestées par le Bureau en 2018, s'est élevé à 437 754 dollars (2 150 093 dollars en 2017). Ce montant total se répartit comme suit : la perte liée à trois affaires de cambriolage, de vol qualifié et de vol de biens ou de fonds de l'UNICEF s'élevant à 113 162 dollars ; 5 affaires de fraude aux droits à prestations se chiffrant à 14 459 dollars ; 2 affaires de fraude et de falsification totalisant 7 141 dollars ; 3 affaires de fraude sous forme d'utilisation illicite des fonds des programmes par des tiers (partenaires opérationnels) pour un montant de 301 191 dollars ; et 1 affaire de fraude à l'assurance médicale se chiffrant à 1 801 dollars.

65. Comme on l'a vu plus haut, un montant de 301 191 dollars de la perte attestée concernait trois cas impliquant des partenaires d'exécution. Les efforts déployés pour recouvrer les pertes indiquent déjà que le recouvrement est peu probable dans les trois cas et que les soldes font l'objet d'un examen aux fins de radiation. L'UNICEF a pris des mesures pour exécuter la recommandation du Bureau en excluant ces partenaires de tout autre travail avec l'organisme.

66. Sur les 113 162 dollars correspondant à des affaires de cambriolage, de vol qualifié et de vol de biens ou de fonds de l'UNICEF, 146 dollars concernaient un cas de pillage par des inconnus et ne pouvaient donc être récupérés ; 828 dollars ont été intégralement récupérés et 112 188 dollars concernaient le détournement des fournitures au magasin de l'UNICEF, ce qui a entraîné le renvoi du membre du personnel en cause.

67. L'UNICEF a recouvré la somme de 14 459 dollars au titre de la fraude aux droits à prestations commise par un fonctionnaire. Sur les 7 141 dollars relatifs à la fraude et à la falsification, l'implication d'un fonctionnaire de l'UNICEF n'a pas été prouvée pour 7 000 dollars, alors que le dossier d'un montant de 141 dollars n'a pu être étayé, car le fonctionnaire a disparu et a par la suite abandonné son poste. Bien que les efforts visant à recouvrer les 7 000 dollars se poursuivent, le recouvrement intégral des 7 141 dollars perdus est peu probable en raison des circonstances de ces deux cas.

68. L'UNICEF a également enquêté, par l'intermédiaire d'une organisation indépendante, sur des affaires de transactions frauduleuses liées à des projets spécifiques. Sur les 184 dossiers ayant fait l'objet d'une enquête dans le cadre du projet, 87 ont été étayés en tant que transactions frauduleuses, pour un montant équivalent à 84 461 dollars. L'UNICEF a recouvré des montants liés à 85 de ces dossiers, pour un montant total de 84 359 dollars, dont 102 dollars liés à deux affaires

qui ont été classées comme irrécouvrables. Ces chiffres représentent un taux de recouvrement de 99,9 %. L'unité de gestion du projet de transferts monétaires d'urgence au Yémen qui met en œuvre ce projet a fait la démonstration des meilleures pratiques en matière de gestion des risques de fraude, de prévention du détournement de l'aide et de tolérance zéro envers la fraude et la corruption, conformément aux politiques de l'UNICEF. La réussite de ce projet et les enseignements tirés de l'évaluation des risques de fraude, de la prévention, de la détection et de la répression de la fraude sont pris en compte dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude.

69. Pour 2018, y compris les rapports d'enquête du Bureau et de l'organisme d'enquête chargé du projet, un montant total de 522 215 dollars a été perdu du fait de fraude : 99 346 dollars de ce montant ont été récupérés et 422 869 dollars dont le recouvrement est peu probable seront passés par profits et pertes après vérification préalable. L'UNICEF a pris des mesures dans tous les cas de fraude signalés et étayés.

70. En ce qui concerne les exercices antérieurs, sur les 4,16 millions de dollars de pertes cumulées imputables à la fraude pour 2015, 2016 et 2017, 73 % (3 020 000 dollars) concernent des partenaires d'exécution. Un montant de 138 000 dollars avait été recouvré auprès des partenaires d'exécution, le reste des soldes n'ayant guère des chances de l'être. Un montant de 432 101 dollars a été perdu des suites d'un incendie dans un entrepôt de l'UNICEF, qui était soupçonné d'être d'origine criminelle. Un montant de 15 000 dollars au titre de cette perte a été recouvré grâce à une couverture d'assurance, tandis que le recouvrement du reste du solde est peu probable en raison des circonstances entourant l'incendie.

71. Ceci contraste avec les taux de recouvrement pour les cas de fraude impliquant des membres du personnel où l'UNICEF a recouvré la plupart des fonds perdus. Dans les cas de fraude avérés, l'organisme a beaucoup plus de latitude pour prendre des mesures disciplinaires et faire en sorte que les fonds soient recouverts sur les droits à prestation des membres du personnel concernés.

72. Comme indiqué dans la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (E/ICEF/2019/AB/L.2), des progrès sont faits en matière de mesures disciplinaires et de recouvrement des fonds perdus par suite des actes de fraude commis par des membres du personnel. En revanche, les cas de fraude par les partenaires d'exécution ont moins progressé, puisque ces cas sont renvoyés aux autorités nationales chargées des poursuites. Les partenaires d'exécution avec lesquels l'UNICEF éprouve des difficultés en matière de recouvrement sont situés dans les groupes L-2 et L-3 des pays en situation d'urgence, d'où les difficultés de recouvrement des fonds, notamment en raison de l'absence de poursuites en temps voulu. L'UNICEF a agi dans ces dossiers en empêchant ces partenaires d'exécuter d'autres programmes. Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la fraude, l'UNICEF collabore avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'organisme chef de file de cette initiative, ainsi qu'avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, pour mettre au point une formation spécifique de sensibilisation à la fraude destinée aux partenaires d'exécution. La formation sera reconnue par tous les organismes des Nations Unies participants.

VI. Observations de l'administration concernant le rapport annuel 2018 du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit au Conseil d'administration

73. L'administration continue d'apprécier les précieuses observations du Comité consultatif pour les questions d'audit, qui contribuent à la supervision consultative efficace et indépendante de l'organisation. La Directrice générale, les directeurs généraux adjoints, les directeurs de division et d'autres membres de l'administration se sont félicités de l'occasion qui leur a été donnée de dialoguer avec le Comité consultatif pendant l'année. Les trois réunions du Comité consultatif pour les questions d'audit tenues en 2018, ainsi que les rapports y afférents publiés, ont permis de fournir de précieux conseils stratégiques à la Directrice générale.

74. En 2018, l'administration s'est félicitée de l'acceptation par le Comité consultatif pour les questions d'audit de la demande d'élargir son rôle pour y inclure la fonction « évaluation » et d'ajouter un nouveau membre pour avoir la compétence nécessaire à ce nouveau rôle. À cet égard, l'administration et le Conseil d'administration ont approuvé la politique d'évaluation révisée ([E/ICEF/2018/14](#)) en 2018. La politique définissait le rôle du Comité consultatif pour les questions d'audit dans la supervision de la fonction d'évaluation à l'UNICEF. En vue de la finalisation en 2019, l'administration examine actuellement la Charte révisée du Comité consultatif pour les questions d'audit qui reflétera ce rôle élargi. La Charte révisée permettra de mieux aligner les travaux du Comité consultatif pour les questions d'audit sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, l'évolution des normes professionnelles applicables aux comités consultatifs d'audit et les priorités de la Directrice générale.

75. L'administration apprécie la collaboration du Comité consultatif avec les bureaux régionaux du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Afrique de l'Ouest et du Centre en 2018. Cette collaboration est venue s'ajouter aux visites de bureaux dans les pays d'origine des membres du Comité consultatif, ainsi qu'aux visites effectuées en 2017 au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et au GSSC. Conformément à l'avis du Comité consultatif sur le renforcement de l'appui institutionnel aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, l'administration a le plaisir de se référer expressément au bureau de pays du Yémen, par le biais duquel elle a effectué une mission à Amman, en Jordanie, pour aider le groupe chargé de la mise en œuvre du projet de transfert d'urgence de fonds pour le Yémen. Les bonnes pratiques qui peuvent être reproduites dans d'autres zones de programmation ont été relevées dans le rapport de mission communiqué au Comité consultatif. L'administration continue d'appuyer le projet de transferts monétaires d'urgence au Yémen et note que des fonds supplémentaires ont été reçus des donateurs pour la poursuite de la mise en œuvre de cette initiative en 2019, ce qui témoigne de la satisfaction à l'égard de l'exécution du programme par l'UNICEF.

76. Au nom de l'administration de l'UNICEF, la Directrice générale a salué et encouragé les contributions du Comité consultatif dans de nombreux domaines, notamment les accélérateurs du Programme de développement durable à l'horizon 2030, la continuité des activités humanitaires et de développement, le Programme des Nations Unies pour les enfants et les jeunes et les innovations, en particulier dans les domaines des partenariats, notamment avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies. L'UNICEF a noté que le Comité consultatif s'intéressait à diverses questions d'importance institutionnelle, notamment les incidences du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (réforme des

Nations Unies), la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, la défense et la protection de l'enfance, la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, la gestion du risque institutionnel, la gestion financière et la gouvernance et la gestion des technologies de l'information et de la communication, et les éventuels risques juridiques qui peuvent affecter l'organisme. L'administration s'est félicitée de l'occasion qui lui a été donnée d'informer le Comité consultatif sur ces questions et de poursuivre son engagement sur les questions stratégiques liées à ces domaines et à d'autres, le cas échéant.

77. L'administration remercie le Comité consultatif d'avoir examiné les fonctions d'évaluation, d'audit et d'investigation de l'UNICEF. Elle se félicite également de l'examen de l'état d'exécution des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU à l'UNICEF, ainsi que des réunions que le Comité consultatif pour les questions d'audit a tenues avec le Comité des commissaires aux comptes en 2018. L'administration est reconnaissante au Comité consultatif pour les questions d'audit de l'examen approfondi qu'il a effectué et des contributions qu'il a apportées à l'UNICEF en rapport avec les états financiers provisoires pour 2017. L'administration reconnaît l'importance de ces réalisations et les efforts déployés pour formuler ces observations. Les réactions et les orientations du Comité consultatif ont permis à l'UNICEF de recevoir une opinion d'audit sans réserve pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Annexe

Compte rendu actualisé de la mise en œuvre des recommandations d'audit qui étaient en attente d'application depuis plus de 18 mois au 31 décembre 2018

*Mesure convenue dans le rapport annuel de 2018
du Bureau de l'audit interne et des investigations*

État de la mise en œuvre

Audit du Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des ressources, publié en décembre 2013 (deux recommandations)

Deux recommandations ont trait à l'accord conclu par le Bureau de la Directrice générale sur la publication d'une directive administrative décrivant la vision stratégique et le cadre d'exécution de la fonction de mobilisation des ressources de l'UNICEF, présentant les rôles et responsabilités attribués au Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des ressources (désormais la Division des partenariats publics) ainsi que d'autres unités administratives de l'UNICEF, définissant la stratégie et des critères pour améliorer la qualité et la rapidité des rapports aux donateurs au niveau mondial, et précisant les responsabilités de la Division des partenariats publics et des bureaux régionaux concernant la supervision et l'appui à l'établissement des rapports aux donateurs.

En janvier 2019, sous la direction de la Division des partenariats publics, le cadre de responsabilisation révisé a été mis à jour dans la nouvelle stratégie de mobilisation des ressources pour le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et la Division des partenariats publics avaient achevé l'élaboration de la politique révisée de mobilisation des ressources, qui devrait être publiée au premier trimestre de 2019. Les recommandations seront considérées exécutées après la publication de la politique révisée.

Audit de la gestion des contrats de services dans les divisions du siège de l'UNICEF, publié en juin 2015 (deux recommandations)

Deux recommandations portent sur l'accord conclu par la Division de la gestion financière et administrative en vue de réviser la politique du Comité d'examen des marchés et de définir des mécanismes de contrôle au niveau des opérations, y compris la gestion des risques liés au fractionnement des marchés et les solutions permettant d'enregistrer les arrangements contractuels pluriannuels au moyen de commandes dans le système VISION.

La Division de la gestion financière et administrative, en collaboration avec la Division des approvisionnements, a révisé les procédures du Comité d'examen des marchés, qui seront publiées avant la fin du premier trimestre de 2019, au terme de consultations plus larges. Les projets pilotes pour le nouvel outil de formulation du budget et l'outil de contrôle au niveau des opérations ont été achevés (et la prochaine itération des scripts de contrôle au niveau des opérations, qui comprend des tests pour le fractionnement des marchés, a commencé). Le déploiement complet des mécanismes devrait être terminé avant la fin du deuxième trimestre de 2019. Les deux recommandations seront considérées exécutées après l'achèvement des mesures proposées.

**Audit de la Division des programmes, publié en septembre 2016
(une recommandation)**

Une recommandation concernant la Division des programmes d'examiner et d'étayer par des documents la procédure de gestion des contributions non thématiques multipays, de clarifier la répartition des tâches entre la Division et les bureaux régionaux concernant l'assurance qualité, de faire en sorte que des instructions bien précises soient données la Division de la gestion financière et administrative concernant les rapports à établir sur les ressources non allouées qui devront être mieux suivies et allouées dans les délais.

Toutes les mesures recommandées ont été mises en œuvre et le Bureau a confirmé que cette recommandation sera considérée exécutée.

**Audit de la Division des programmes, publié en septembre 2016
(une recommandation)**

Une recommandation concernant la Division des programmes de préciser ses rôles et ses objectifs au moyen d'une matrice de responsabilisation qui :

- explicite les rôles, les responsabilités et les obligations en ce qui concerne les principales fonctions au sein de la Division ;
- indique quand consulter et faire participer des spécialistes des différents domaines (par exemple, le Bureau des données, de la recherche et des politiques, la Division des évaluations) ;
- fournit des références et des points focaux pour la coordination entre les divisions et avec d'autres divisions du Siège.

Jusqu'en janvier 2019, la Division des programmes avait mis en œuvre cette mesure convenue au moyen d'une matrice de responsabilisation qui clarifie les rôles et les responsabilités des sections de la Division et du bureau de la Directrice, ainsi que les responsabilités interdivisions.

L'administration considère que cette recommandation a été exécutée. Les mesures d'application sont en cours d'examen avec le Bureau de l'audit interne pour confirmation et exécution de la recommandation.