



Conseil économique et social

Distr. générale
11 juillet 2022
Français
Original : anglais

Pour information`

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2022

6-9 septembre 2022

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport sur le système de redevabilité de l'UNICEF

Résumé

Le présent document présente le système de redevabilité de l'UNICEF mis à jour, notamment les structures utilisées pour répartir les responsabilités et obliger à rendre compte afin d'améliorer la capacité de l'UNICEF d'obtenir des résultats pour les enfants.

Dans le système de redevabilité actualisé de l'UNICEF, les attributions sont réparties à tous les niveaux selon une démarche holistique et intégrée, complétée par des mécanismes de surveillance clairs. Le système souligne l'engagement de l'UNICEF en faveur d'une gestion de la performance et d'un processus décisionnel axés sur les résultats et les risques, étayés par une gestion des risques efficace, fondée sur des responsabilités claires et sur la transparence, dans le respect des valeurs fondamentales de l'UNICEF.

L'UNICEF continuera de s'appuyer sur les progrès accomplis pour renforcer son système de redevabilité, en tirant les leçons pertinentes de sa propre expérience et de celle d'autres organisations internationales et de partenaires.

* [E/ICEF/2022/22](#).



I. Introduction

1. En 2009, l'UNICEF a publié un rapport sur son système de redevabilité¹. Le présent document décrit le système de redevabilité actualisé de l'UNICEF, qui a été amélioré et intégré, et reflète les structures et mécanismes par lesquels le Fonds répartit les responsabilités de manière holistique et complémentaire. On y trouvera aussi les processus utilisés aux fins de la prise de décision, de la gestion des risques et de la surveillance.

2. Le présent document trace les grandes lignes du système de redevabilité correspondant aux mesures prises par l'UNICEF pour améliorer son fonctionnement et renforcer sa capacité d'obtenir des résultats pour les enfants et les femmes. Ce système renforce l'engagement pris par le Fonds en faveur d'une plus grande harmonisation et d'une meilleure cohérence dans le système des Nations Unies afin de relever les défis créés par la complexité croissante des conditions de l'aide au développement et de l'aide humanitaire.

A. Définitions

3. L'UNICEF applique les mêmes définitions des termes clés que les autres organismes des Nations Unies, en s'appuyant sur des sources faisant autorité telles que les résolutions de l'Assemblée générale et, le cas échéant, d'autres sources indépendantes. Les définitions clés données ci-après forment le socle du système de redevabilité de l'UNICEF :

a) La *redevabilité* est le principe selon lequel une organisation et son personnel doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception. Il s'agit notamment : i) d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique ; ii) de remplir pleinement son mandat dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; iii) de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; iv) de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable ; v) de tenir compte de tous les aspects de la performance, dont l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; vi) de prendre en compte l'importance du rôle des organes de contrôle et de respecter pleinement les recommandations acceptées².

b) Le *contrôle interne*³ est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes : i) efficacité et efficacie des opérations ; ii) fiabilité de l'information financière ; iii) respect des lois, des règlements et des procédures.

c) La *transparence*⁴ désigne le processus par lequel on fait en sorte que des éléments d'information fiables sur les conditions, décisions et mesures ayant trait aux activités d'une organisation puissent être consultés en étant présentés en temps voulu

¹ UNICEF, Rapport sur le système de redevabilité de l'UNICEF, [E/ICEF/2009/15](#), 29 avril 2009.

² Sur la base de la définition adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution [64/259](#).

³ Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, mise à jour du Référentiel intégré de contrôle interne, 2013.

⁴ Extrait du rapport du groupe de travail sur la transparence et la responsabilité (Working Group on Transparency and Accountability), octobre 1998.

et de manière à être intelligibles, à moins qu'ils ne soient considérés comme confidentiels.

d) 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 de la procédure de contrôle interne d'une 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, ainsi que les activités qui permettent à une organisation d'atteindre les résultats escomptés et de respecter les politiques, la réglementation et les normes applicables.

e) La *gestion axée sur les résultats* est une approche de gestion qui vise à garantir que tous les acteurs contribuent collectivement à un ensemble défini de résultats, en mettant l'accent non plus sur les activités mais sur les résultats à atteindre, de sorte que les ressources disponibles soient utilisées de manière aussi efficace et efficiente que possible.

f) La *gestion du risque institutionnel* est une approche systématique et transparente de la gestion des risques qui : i) assure la cohérence et la coordination des mécanismes et activités de gestion des risques programmatiques, opérationnels et stratégiques à tous les niveaux de l'organisation ; ii) favorise la mise en commun des bonnes pratiques et des enseignements à retenir ; iii) garantit que les décisions prises par tout le personnel sont fondées sur une compréhension commune de l'appétence pour le risque de l'organisation, quelle que soit la situation ; iv) donne les moyens de prouver aux organes directeurs, à la direction exécutive, aux donateurs et aux autres parties prenantes que les risques et les possibilités sont compris et gérés dans un cadre clairement délimité.

g) Le *rapport coût-avantage* est la combinaison la plus avantageuse de coût, de qualité, de rapidité et de durabilité permettant d'obtenir des résultats et des effets pour les enfants, ou d'autres résultats escomptés.

B. Système de redevabilité de l'UNICEF

4. La redevabilité repose sur le mandat de l'UNICEF, tel que défini par l'Assemblée générale dans ses résolutions 57(I) (1946) et 417(V) (1950) lorsqu'elle a donné pour mission au Fonds de défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement.

5. Le mandat de l'UNICEF est encadré par la Convention relative aux droits de l'enfant et réaffirmé par la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Convention relative aux droits des personnes handicapées, l'énoncé de mission de l'UNICEF, les objectifs de développement durable et les recommandations formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution via l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Il est susceptible d'évoluer en fonction des changements futurs des cadres normatifs et des résolutions de l'Assemblée générale.

6. L'UNICEF maintient son attachement à la primauté des programmes de coopération avec les pays et au fait que ces programmes sont axés sur l'obtention de résultats pour les enfants grâce à la réalisation des objectifs nationaux de développement. Il s'attache entre autres à renforcer les capacités des pays de programme partenaires et à collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires de la société civile pour favoriser la réalisation des objectifs nationaux.

7. L'UNICEF fait une place centrale aux principes de redevabilité et de transparence, tant individuelles que mutuelles, dans ses interventions au titre de programmes, ses partenariats et ses activités. Il rend compte à son Conseil d'administration des résultats obtenus pour les enfants. Il est responsable devant les pays de programme, les populations touchées, les donateurs et les autres partenaires, de l'obtention, dans la transparence, de résultats pour les enfants. Son système de redevabilité est conforme à ses plans stratégiques quadriennaux, à ses cadres de résultats et à ses budgets intégrés, et trouve son origine dans les opérations décentralisées du Fonds. Les politiques et procédures de l'UNICEF guident l'exécution des programmes et la réalisation des résultats stratégiques à tous les niveaux. Dans les situations de crise humanitaire, les activités du Fonds sont guidées par les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et les cadres juridiques internationaux dans lesquels figurent les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité⁵ et d'indépendance⁶.

8. À l'UNICEF, la décentralisation passe par des pouvoirs délégués en matière de prise de décision, qui sont accordés par la Direction générale en application du Règlement financier et des règles de gestion financière, de la politique relative à la délégation de pouvoirs (à venir en 2022) et d'autres politiques connexes. Un réseau de sept bureaux régionaux est responsable de la supervision et de l'assurance qualité et donne des conseils sur les principales fonctions programmatiques, budgétaires et d'appui exécutées à l'échelle nationale. Les bureaux régionaux servent de mécanisme d'orientation, d'appui, de surveillance et de coordination des bureaux nationaux dans leurs régions respectives. Le siège définit, à l'échelon mondial, les orientations en matière de stratégie, de communication et de gestion des connaissances qui modèlent les interventions de l'UNICEF dans les régions et pays, et décide des systèmes de gestion, des services et des cadres de référence qui régissent le fonctionnement du Fonds.

9. Pour l'UNICEF, les éléments suivants sont essentiels au succès : une culture donnant de l'autonomie et des responsabilités aux personnes ; le fait que les dirigeants et gestionnaires rendent des comptes quant à la gestion des effectifs efficace, inclusive et éthique, dans le respect des valeurs fondamentales du Fonds ; une gestion efficace des résultats et une bonne gestion des ressources. Le personnel et les responsables ont les moyens et les capacités d'exercer leurs fonctions dans un environnement de travail positif et sûr. Toutes les composantes du Fonds travaillent ensemble afin d'obtenir des résultats pour les enfants.

10. L'UNICEF s'engage en faveur d'une culture institutionnelle fondée sur des valeurs, diverse et inclusive dans tous ses bureaux et promeut la diversité, l'équité et l'inclusion dans tous les domaines fonctionnels de son mandat en faveur des enfants et parmi son personnel.

11. Le système de redevabilité couvre toutes les activités de l'UNICEF et comprend des fonctions robustes et indépendantes dans les domaines de la déontologie, de l'audit et des enquêtes, et de la fonction d'évaluation. L'information ainsi collectée permet de savoir dans quelle mesure les objectifs sont réalisés et de trouver des moyens d'opérer des améliorations en continu à l'échelle institutionnelle. Le système facilite l'établissement des rapports que l'UNICEF doit présenter au Conseil d'administration pour rendre compte des résultats de son action en faveur des enfants.

12. Le système de redevabilité décrit les mécanismes et processus institués pour conserver, évaluer, améliorer et suivre la performance et en rendre compte dans tous les domaines dans lesquels l'UNICEF intervient en application de son énoncé de

⁵ Résolution 46/182 de l'Assemblée générale.

⁶ Résolution 58/114 de l'Assemblée générale.

mission, de son mandat, de ses stratégies et de ses plans. Il prévoit une répartition des attributions à tous les niveaux selon une démarche holistique et intégrée, complétée par des mécanismes de surveillance clairs. Il met l'accent sur le suivi des engagements pris par le Fonds en faveur d'une gestion et d'une prise de décision axée sur les résultats et le risque, et sur les valeurs et la culture partagées fondées sur une culture de redevabilité et de transparence.

C. Organisation de l'UNICEF

13. Le présent rapport sur le système de redevabilité de l'UNICEF est complété par un document de travail interne actualisé décrivant la structure actuelle du Fonds, ainsi que les fonctions et les responsabilités déléguées des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège. Le document de travail sert de point de référence principal pour ce qui est des fonctions existantes et des chaînes de responsabilité à tous les niveaux, et a été consolidé sur la base d'un examen interne.

14. La structure de l'UNICEF est toujours décentralisée et axée sur le terrain, ce qui renforce la primauté du programme de pays et garantit que le pouvoir et la redevabilité en matière de prise de décision sont proches du lieu d'exécution du programme. Elle est complétée par des fonctions et des capacités de surveillance, d'orientation et d'appui au niveau régional, ainsi que par des fonctions et des capacités d'élaboration des politiques et de surveillance mondiales. Les composantes du Fonds peuvent ainsi collaborer efficacement afin de soutenir et de renforcer les programmes de pays de même que l'exécution du mandat et de la mission de l'UNICEF.

II. Éléments du système de redevabilité de l'UNICEF

15. Le système de redevabilité de l'UNICEF est fondé sur un ensemble de principes directeurs et d'*éléments fonctionnels* présents à tous les niveaux. Le cadre ainsi constitué établit :

- a) une chaîne claire en matière de responsabilité, de pouvoir et de redevabilité, qui relie l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, la Direction générale, les cadres et le personnel ;
- b) un cadre solide de gestion des risques et de contrôle interne à l'échelle de l'UNICEF, qui lui permet, ainsi qu'à chacun des membres de son personnel, d'adopter une approche systématique et intégrée dans le recensement, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux ;
- c) un cadre de gestion axée sur les résultats comprenant un dispositif de suivi et d'évaluation favorisant une augmentation des capacités à tous les niveaux afin d'obtenir des résultats pour les enfants et de renforcer la gestion de la performance ;
- d) une délégation de pouvoirs claire.

A. Principes de la redevabilité

16. Le cadre de redevabilité de l'UNICEF repose sur les principes fondamentaux suivants :

- a) *Redevabilité mutuelle et clarté de la responsabilité institutionnelle.* L'UNICEF et ses partenaires ont des responsabilités distinctes et doivent rendre des comptes sur le respect de leurs obligations respectives. Les responsabilités sont clairement réparties entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

b) *Alignement sur les objectifs institutionnels et redevabilité.* Les cadres sont tenus de rendre compte de la réalisation des objectifs fixés pour leur service et leur équipe, lesquels doivent être conformes au Plan stratégique de l'UNICEF, aux descriptifs de programme de pays correspondants et aux objectifs du Fonds.

c) *Délégation de pouvoirs officielle.* Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations sont clairement définis, et la délégation des pouvoirs est réalisée et appliquée officiellement. La règle de la séparation des tâches 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.

d) *Responsabilité individuelle et redevabilité.* Les cadres et les membres du personnel doivent, chacun et chacune de leur côté, faire un effort suffisant pour s'informer des règles et des normes applicables en matière de prise de décision et ne peuvent invoquer une méconnaissance des politiques et procédures établies.

e) *Prise en compte des risques et du rapport coût-avantage dans les décisions.* Lorsqu'une décision doit être prise, les risques et les possibilités créés par les différents choix possibles sont dûment pesés. Les risques sont recensés et gérés de manière responsable, dans le respect de l'appétence pour le risque et des tolérances du Fonds, en tenant compte du contexte unique de chaque situation.

f) *Fiabilité et contrôlabilité du suivi de l'exécution, de la gestion et de l'établissement de rapports.* Les résultats obtenus dans l'exécution des programmes ainsi que dans la conception et la mise en œuvre des partenariats font l'objet d'un suivi et de rapports, de façon adéquate et régulière, tout comme la comptabilité et l'établissement de rapports financiers fiables. La documentation est vérifiable.

g) *Valeurs fondamentales, éthique, diversité, équité et inclusion.* L'UNICEF est guidé par six valeurs fondamentales : attention, respect, intégrité, confiance, responsabilité et durabilité. Sa culture valorise et nourrit les contributions de son personnel venant d'horizons divers. Respecter, apprécier et utiliser l'expertise de tous les membres de son personnel aide l'UNICEF à renforcer sa crédibilité auprès de ses partenaires, à mettre au jour des approches innovantes et à obtenir des résultats durables pour chaque enfant.

h) *Protection.* L'UNICEF veille à ce que ses systèmes réduisent au minimum les menaces auxquelles les membres de son personnel, ses partenaires et ses activités exposent les enfants et les populations, en application des normes et pratiques internationales.

i) *Transparence.* En application de sa Politique en matière de divulgation de l'information, l'UNICEF rend publics des éléments d'information fiables sur les conditions, décisions et actions ayant trait aux activités de l'organisation de manière à ce qu'ils soient accessibles et intelligibles, à moins qu'ils ne soient considérés comme confidentiels.

B. Éléments fonctionnels du système de redevabilité

17. Le système de redevabilité de l'UNICEF met en lumière les principaux éléments fonctionnels qui délimitent l'obligation de rendre des comptes imposée aux cadres et autres membres du personnels à tous les niveaux. 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 système de redevabilité renforce les principes essentiels des mécanismes de contrôle interne, de plainte et d'intervention, ainsi que les comportements et valeurs clés qui sont le

fondement d'une solide culture de collaboration et de responsabilité mutuelle. Il intègre le modèle des trois lignes promulgué par l'Institut des auditeurs internes, version actualisée des trois lignes de défense⁷.

18. Le respect du cadre de redevabilité fera l'objet d'un suivi et de rapports par les mécanismes de surveillance existants à l'échelle du Fonds ; les conclusions seront présentées au Conseil d'administration via les rapports et dispositifs existants. L'UNICEF veillera à ce que l'ensemble du personnel renforce sa capacité de comprendre et de respecter le système de redevabilité.

19. Les principaux éléments fonctionnels du système de redevabilité sont décrits ci-dessous :

a) *Le leadership et la direction stratégiques* correspondent à la responsabilité de la Direction générale pour ce qui est de fournir la vision et la direction institutionnelles qui permettent à l'UNICEF d'assumer son rôle de chef de file mondial des initiatives en faveur des enfants. Cet objectif est mis en œuvre au moyen du Plan stratégique et des engagements mondiaux, régionaux et nationaux connexes à l'appui de la Convention relative aux droits de l'enfant, des objectifs de développement durable et des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.

b) Grâce aux *politiques, à la planification et à la programmation*, les politiques et procédures internes, la planification, le suivi, l'orientation des programmes et les outils appropriés sont disponibles aux fins d'une mise en œuvre efficace des stratégies et des plans du Fonds, principalement via les programmes de pays. Il s'agit notamment d'appliquer des stratégies transversales, dont l'approche fondée sur les droits humains, l'équité, la programmation tenant compte des risques et l'égalité des genres ; l'accès aux fournitures et services essentiels ; la préparation aux situations d'urgence, l'intervention en cas d'urgence, le relèvement et l'atténuation des risques ; l'innovation ; les contributions à un système des Nations Unies harmonisé et cohérent.

c) *Le leadership technique* garantit l'expertise technique nécessaire à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et à l'exécution de programmes favorisant la réalisation des droits de l'enfant, dans le respect de la Convention relative aux droits de l'enfant, des objectifs de développement durable et d'autres engagements et normes internationaux clés.

d) *Le leadership en matière de preuves, de connaissances et de données* s'appuie sur le mandat mondial et le rôle de pôle de savoir confié à l'UNICEF pour les droits de l'enfant, au moyen d'évaluations, de recherches et de données sur les droits, le développement et le bien-être des enfants. Il s'appuie sur des partenariats nouveaux et existants visant à promouvoir et à communiquer des résultats obtenus au moyen de recherches solides, de données ventilées et d'analyses afin de catalyser le changement pour les enfants les plus vulnérables. Les données sur les enfants permettent à l'UNICEF d'orienter et de suivre ses propres activités et de fournir des informations fondées sur des preuves solides que les gouvernements et autres partenaires peuvent utiliser pour développer, suivre et ajuster leurs politiques et programmes en faveur des enfants.

e) *Les résultats, le suivi et la gestion de la performance* établissent la responsabilité managériale, à tous les niveaux pour garantir des résultats conformes aux plans approuvés et aux ressources allouées. Ces résultats sont mesurés selon les cadres de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique et des

⁷ Institut des auditeurs internes, *The IIA's Three Lines Model*, juillet 2020, www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf (en anglais uniquement).

programmes de pays, en application des principes et paramètres des droits humains et de la gestion axée sur les résultats appliqués par l'UNICEF.

f) La *gestion des ressources* implique une gestion prudente des fonds confiés à l'UNICEF en veillant à la clarté des pouvoirs et des attributions, à l'affectation efficace des ressources, à la mise en œuvre de systèmes de suivi et de contrôle, à la gestion de l'exposition aux risques financiers, à la gestion des flux de trésorerie, au rendement des liquidités et à l'établissement de rapports financiers réglementaires. Cela suppose notamment de prendre en compte le rapport coût-avantage et la budgétisation axée sur les résultats. Il s'agit aussi de gérer la relation entre l'UNICEF et ses comités nationaux afin d'optimiser les possibilités de mobilisation accélérée des ressources.

g) Les *opérations stratégiques* apportent un soutien à la planification, à la conception et à l'exécution des programmes, tout en favorisant un environnement d'excellence en matière de gestion, de bien-être du personnel et de responsabilité, qui fournit des solutions tenant compte des risques et axées sur les résultats. Il s'agit notamment de discussions stratégiques avec les principales parties prenantes et de l'exploitation des meilleures pratiques de façon à améliorer l'efficacité et l'efficience. Cela suppose aussi une culture axée sur le service, qui donne à l'ensemble du personnel les moyens de prendre des décisions tenant compte des risques afin de maximiser les résultats des programmes tout en garantissant un bon rapport coût-avantage et une gestion efficace des risques.

h) L'*assurance qualité* garantit que le programme et les stratégies opérationnelles correspondent et s'appliquent à la réalisation du Plan stratégique et des engagements connexes pris aux niveaux mondial, régional et national. Cela suppose aussi la commande d'évaluations, le suivi des programmes de pays (dont des programmes humanitaires) et d'autres activités d'assurance, ainsi que l'examen de supports de connaissances.

i) La *gestion du risque institutionnel* promeut une culture équilibrée et efficace de la gestion des risques en définissant les attentes et les obligations dans ce domaine et en encourageant le personnel à tenir compte de la gestion des risques dans la planification stratégique, les partenariats, la mise en œuvre et l'évaluation. Sous la direction éclairée de la Direction générale et de l'équipe de direction, la gestion du risque institutionnel permet à l'ensemble du personnel de prendre des décisions tenant compte des risques et de choisir des mesures d'atténuation proportionnelles dans des limites bien établies.

j) Les *valeurs culturelles* encouragent les normes les plus rigoureuses d'éthique professionnelle et une culture de la responsabilité et du devoir de diligence à tous les niveaux, en application des valeurs fondamentales des Nations Unies et de l'UNICEF, dont la diversité et l'inclusion.

k) La *gestion du personnel* engage la direction à créer un milieu de travail valorisant pour que toutes les personnes travaillant pour l'UNICEF puissent mettre leur expertise au service des enfants tout en s'épanouissant professionnellement. Il s'agit d'établir et de maintenir un système efficace de gestion de la performance qui renforce la redevabilité et la confiance à tous les niveaux. Cela suppose aussi de gérer et d'apprécier les performances individuelles et collectives, de clarifier les attributions et les responsabilités de toutes les parties prenantes dans la gestion des aptitudes, et d'utiliser de meilleurs outils d'évaluation et de développement.

l) L'*apprentissage et le développement* offrent des possibilités de développement professionnel, de renforcement des capacités et de coaching à l'ensemble des membres du personnel : ceux-ci peuvent ainsi consolider et entraîner leurs aptitudes et compétences en matière de techniques et d'encadrement afin

d'obtenir des résultats optimaux pour les enfants. De plus, ces éléments favorisent un environnement dans lequel le personnel assume la responsabilité de son propre apprentissage et de son développement personnel et professionnel.

m) Les *activités de représentation et le plaidoyer* concernent les responsables à tous les niveaux du Fonds qui œuvrent afin de susciter des changements dans les politiques, les pratiques, les partenariats et l'allocation des ressources de façon à soutenir la réalisation des droits de l'enfant et à donner à l'UNICEF une position de défenseur indépendant et crédible de la cause des enfants

n) L'objectif des *partenariats* est d'établir et de renforcer des relations et des alliances efficaces avec les parties prenantes du développement et de l'aide humanitaire et les gouvernements, de façon coordonnée. Cela suppose des partenariats solides dans le système des Nations Unies, aux niveaux mondial, régional et national, ainsi qu'avec le secteur privé, afin d'obtenir des résultats mesurables pour les enfants. Les partenariats concernent aussi la gestion de la relation entre l'UNICEF et ses comités nationaux, qui sont des entités juridiques indépendantes qui font la promotion des objectifs de l'UNICEF sur la base d'un accord de coopération et d'une déclaration de reconnaissance.

C. Niveaux de redevabilité

20. Le système de redevabilité de l'UNICEF est aligné sur le Plan stratégique par lequel les résultats de la programmation, des partenariats et de la gestion sont établis. Il s'appuie 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 progrès accomplis. Il est complété par des mécanismes de surveillance intégrés dans les processus institutionnels de gouvernance et de programmation.

21. Dans le cadre du système de redevabilité, les politiques et les normes institutionnelles visant à garantir la conformité sont fondées sur des cadres réglementaires qui établissent les normes pour : a) le contrôle de la gestion (audit, atténuation des risques, administration financière et évaluation) ; b) la gestion du programme (normes d'approvisionnement, stratégies, préparation et intervention en cas d'urgence, continuité des activités et évaluation) ; c) le respect des règles de déontologie et la transparence (communication d'informations et déclaration de situation financière, protection des lanceurs d'alerte contre les représailles, interdiction de la discrimination, du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité).

22. Le système de redevabilité repose sur les valeurs fondamentales de l'UNICEF, étayées par un ensemble de principes directeurs, de fonctions, de responsabilités, d'attentes en matière de pouvoir et de gestion, de politiques, de processus et d'outils de redevabilité visant à renforcer les capacités et l'apprentissage permanent. Les rapports présentés au Conseil d'administration constituent un élément important du système de redevabilité et sont rationalisés à l'aide des pratiques existantes en matière de soumission de rapports au Conseil.

23. Le système de redevabilité comporte trois niveaux principaux de mise en œuvre : la redevabilité institutionnelle, programmatique et individuelle. Ceux-ci sont présentés ci-dessous et détaillés dans le document de travail sur l'organisation de l'UNICEF.

Redevabilité institutionnelle

24. La Direction générale est responsable devant le Conseil d'administration de la direction et de la gestion de l'UNICEF, dans le respect des valeurs fondamentales du

Fonds et des résultats du Plan stratégique, des documents et stratégies approuvés par le Conseil d'administration, ainsi que de la bonne gestion des risques liés à l'exécution des plans et engagements. Les descriptifs de programme, dont les descriptifs de programme de pays et les descriptifs de programme multinational ou régional, qui sont approuvés par le Conseil d'administration, décrivent les principales responsabilités en matière d'exécution du programme et de résultats. L'UNICEF suit les résultats et en rend compte ; ceux-ci constituent la base de sa responsabilité envers les enfants, envers les partenaires des pays de programme dans la poursuite des priorités nationales de développement et envers les donateurs et les partenaires pour ce qui concerne l'utilisation efficace et efficiente des fonds et des ressources.

25. La Convention relative aux droits de l'enfant affirme le principe de l'universalité des droits de l'enfant. Les programmes exécutés par l'UNICEF dans les pays à revenu élevé illustrent donc la nécessité de reconnaître, de faciliter, de mettre en œuvre, de suivre et d'accélérer les activités qui contribuent à la réalisation des droits de l'enfant et des objectifs de développement durable dans tous les pays. Dans les pays à revenu élevé, l'UNICEF s'acquiesce de son mandat par l'intermédiaire de bureaux et de programmes de pays ou multinationaux, ou en utilisant d'autres formes de mobilisation pour contribuer à l'obtention de résultats en faveur des enfants les plus défavorisés, selon le contexte, telles que des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, avec des comités nationaux, au moyen de ses programmes mondiaux et régionaux ou, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, d'autres approches à élaborer et à tester⁸.

26. L'UNICEF continuera de mettre en place des niveaux adéquats de délégation et de prise d'initiative pour les responsables afin de réaliser des gains d'efficacité en s'attaquant aux aspects opérationnels de la réforme des Nations Unies, qui sera déterminante pour l'intégration des questions relatives aux droits de l'enfant dans les programmes de développement nationaux. Il continuera de soutenir le système renforcé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les structures de coordination au niveau du siège, des régions et des pays, et de mettre en œuvre le cadre d'application du principe de la responsabilité à la gestion du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

27. En tant que membre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, l'UNICEF s'engage à assumer les responsabilités et les obligations décrites dans l'organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des Nations Unies et dans les politiques et directives associées du système de gestion de la sécurité. Pour renforcer la mise en œuvre du système, l'UNICEF dispose de sa propre organisation générale des responsabilités en matière de sécurité.

Redevabilité en matière de programmes et de gestion

28. La redevabilité en matière de programmes est définie dans le Plan stratégique, qui repose sur les principes suivants : une approche par pays axée sur le renforcement des capacités, le renforcement des systèmes et la prise en main du programme par le pays ; un accès aux fournitures et services essentiels pour les enfants et leurs communautés ; une politique et une planification nationales axées sur les enfants ; une planification et un suivi de programmes fondés sur des données probantes ; des programmes axés sur les droits humains et la prise en compte de l'égalité des genres ; une responsabilité à l'égard des populations touchées, notamment par la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ; des données ouvertes et la

⁸ Voir décision 2016/11 du Conseil d'administration sur l'examen des résultats de l'UNICEF dans les pays à revenu élevé et dans les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) en passe d'entrer dans la catégorie des pays à revenu élevé.

transparence ; une contribution active aux cadres de coopération et de partenariat des Nations Unies et aux plans de réponse humanitaire consolidés, ainsi qu'à la réforme et à la cohérence des Nations Unies en matière de développement et d'aide humanitaire au sens large.

29. Au niveau national, le descriptif de programme de pays de l'UNICEF est la principale source de responsabilité en matière de programmation et de gestion. Les programmes de pays couvrent à la fois le développement et les crises humanitaires, la redevabilité de l'UNICEF en matière de programmes étant, dans ce dernier cas, guidée par les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. Cela garantit une capacité minimale de réponse aux besoins humanitaires des enfants et éclaire le travail avec les partenaires afin de garantir l'accès aux fournitures et services essentiels pour les enfants et de renforcer les mesures de préparation, de réponse et de réduction des risques dans les politiques nationales. Sous la supervision des différents directeurs des bureaux régionaux, les représentants de l'UNICEF dirigent tous les aspects du dialogue avec les partenaires au niveau national et sont responsables du succès du programme de pays de l'UNICEF et de la gestion efficace de ses opérations et ressources.

30. Les partenaires des programmes collaborent étroitement avec les bureaux de pays aux fins de l'exécution et de la surveillance des programmes de pays. Les plans de travail élaborés avec les ministères de tutelle et en collaboration avec d'autres partenaires clés des programmes constituent la base de la fourniture d'un appui technique et financier, du matériel et d'activités de plaidoyer, et comprennent des indicateurs visant à mesurer les progrès. Les plans de gestion forment la base de la réalisation des engagements de la direction et des bureaux. Des examens sont organisés régulièrement avec les partenaires du programme de pays afin de passer en revue les réalisations par rapport aux plans de travail et de poser les jalons des modifications devant éventuellement être apportées à l'orientation et à la stratégie du programme. Les réunions de l'équipe interne de gestion de pays assurent un suivi régulier des indicateurs de programme et de gestion. En outre, des activités conjointes de production de données sont entreprises avec les partenaires tout au long de la durée de vie du programme de pays, comme le précise le plan intégré de suivi, d'évaluation et de recherche.

31. Au niveau interinstitutionnel, l'UNICEF et les partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies contribuent activement et doivent veiller à assurer le niveau le plus élevé de coordination et de cohérence dans la réalisation des résultats du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable dans les pays, à l'appui du programme de développement national et du mandat de l'UNICEF et dans le respect de la Convention relative aux droits de l'enfant, sous la direction du Coordonnateur résident ou de la Coordonnatrice résidente. L'UNICEF participe, avec d'autres organismes des Nations Unies, à l'exécution de programmes communs dans le cadre d'une action concertée ciblant visant à appuyer les résultats communs. Il partage les informations sur ses contributions annuelles dans le but d'atteindre les réalisations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable avec le (la) Coordonnateur(trice) résident(e), pour la consolidation des rapports annuels au gouvernement et au Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Membre actif de l'équipe de pays des Nations Unies, l'UNICEF collabore avec d'autres organismes des Nations Unies et les partenaires du programme de pays pour suivre et évaluer les progrès réalisés par rapport aux priorités du programme de pays et à l'application des traités relatifs aux droits humains correspondants, en particulier la Convention relative aux droits de l'enfant. Dans les contextes de crises humanitaires, la redevabilité interinstitutionnelle est assurée par différents mécanismes supervisés par le Comité permanent interorganisations. Ces mécanismes sont mis en œuvre sous la direction du (de la) Coordonnateur(trice)

résident(e) ou du (de la) Coordonnateur(trice) de l'action humanitaire, en étroite collaboration avec les partenaires des pays de programme et l'ensemble de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.

32. Au niveau du siège et des bureaux régionaux, les directeurs de l'UNICEF rendent compte à la Direction générale de la façon dont ils ont contribué, de manière complémentaire, à la réalisation des objectifs du Plan stratégique, dont ils ont géré les risques limitant la capacité d'atteindre ces résultats et dont ils ont appliqué les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et les autres stratégies institutionnelles approuvées par le Conseil d'administration. Le siège et les bureaux régionaux ont des rôles complémentaires, les directeurs régionaux fournissant aux bureaux de pays l'appui et la coordination nécessaires en matière de politique, les orientations de gestion, la surveillance stratégique et opérationnelle, l'assistance technique et l'assurance qualité. Les directeurs des services du siège élaborent une vision, une stratégie, une direction et une orientation des programmes à l'échelle mondiale afin de garantir la réalisation de la mission et des objectifs de l'UNICEF, notamment en dirigeant l'exécution des stratégies mondiales et le positionnement des questions relatives aux enfants dans les réunions mondiales, et en garantissant l'accès au matériel et services essentiels pour les enfants. Les bureaux régionaux assurent un lien stratégique entre les orientations et les politiques à l'échelle mondiale et la conception et la mise en œuvre des programmes à l'échelle des pays, en veillant à ce que le mandat et la redevabilité de l'UNICEF soient représentés dans une programmation de qualité au niveau national.

33. Le siège et les bureaux régionaux contribuent ensemble aux activités de plaidoyer, à la création de partenariats stratégiques et à la mobilisation des ressources ; à l'élaboration de politiques, notamment dans les domaines de la réforme des Nations Unies et de la cohérence de son action, de la réforme humanitaire et de la préparation aux situations d'urgence, de l'intervention en cas d'urgence, du relèvement et de l'atténuation des risques ; au renforcement de la position de l'UNICEF comme principale source de savoir et de données, à l'échelle mondiale, pour les questions relatives aux enfants. Ils sont responsables de la gestion efficace et efficiente du personnel et des ressources qui sont sous leur responsabilité, ainsi que de l'application d'une approche de gestion des risques. Leurs responsabilités sont inscrites dans les plans de gestion des bureaux respectifs et alignées sur les stratégies institutionnelles d'ensemble et les cadres de gestion et de développement axés sur les résultats. Le siège et les bureaux régionaux assurent le suivi des résultats obtenus pour les enfants et en rendent compte, notamment par la préparation de différents rapports annuels sur les résultats et de rapports annuels d'analyse régionale.

34. L'UNICEF reconnaît l'importance de sa propre redevabilité et de la redevabilité parmi ses partenaires pour ce qui est d'améliorer le sort des enfants. Conscient 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, dans ses partenariats et dans ses opérations, à tous les niveaux.

Redevabilité individuelle

35. Les responsables à tous les niveaux du Fonds doivent servir de modèles de comportement, créer et maintenir un environnement respectueux pour le personnel et fournir à leur équipe le pouvoir, les ressources, le soutien et les outils qui leur permettront de prendre des décisions éclairées, d'assumer la responsabilité des décisions prises et d'être dûment dotés de moyens d'action et responsables de l'accomplissement de leurs tâches. Cela suppose l'obligation de veiller à ce que les risques pour les objectifs relevant du domaine de responsabilité d'un gestionnaire soient gérés et atténués de manière appropriée. Le Plan stratégique affirme que la

décentralisation et l'autonomisation de la gouvernance et de la prise de décision renforceront la responsabilité qui incombe à chaque membre du personnel d'obtenir des résultats pour les enfants.

36. Les membres du personnel sont tenus d'exercer les pouvoirs qui leur sont conférés et d'obtenir les résultats convenus en utilisant de façon efficace et rationnelle les ressources et les outils mis à leur disposition, en accord avec les valeurs de l'UNICEF, le cadre réglementaire et les compétences applicables à leurs fonctions, et en bénéficiant des orientations et de l'appui de leur superviseur(se). Il incombe à chacun et à chacune d'exercer les responsabilités définies de manière appropriée, de se tenir au courant des informations relatives à son rôle et à ses fonctions et de partager les connaissances acquises dans l'exercice de ses fonctions, le cas échéant. Le partage des connaissances et la diffusion des informations, ainsi que l'apprentissage et le développement personnel et professionnel, sont les pierres angulaires de l'excellence institutionnelle, car ils permettent au personnel d'améliorer continuellement ses compétences professionnelles tout en contribuant à réaliser le mandat de l'UNICEF.

37. L'UNICEF encourage une culture de la performance dans laquelle les membres du personnel à tous les niveaux sont responsables des résultats et des compétences attendus. Son personnel est évalué selon une approche annualisée de gestion participative de la performance.

38. Tous les membres du personnel sont censés s'acquitter de leurs fonctions et avoir à tout moment un comportement conforme à la Charte des Nations Unies, au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, aux Normes de conduite de la fonction publique internationale (2013), aux valeurs et aux compétences comportementales de l'UNICEF, au Règlement financier et aux règles de gestion financière, ainsi qu'à toutes les politiques, procédures et outils d'orientation du Fonds, dont ceux qui concernent la protection des enfants contre toutes les formes de préjudice.

D. Suivi et communication de l'information

39. Le suivi est essentiel pour vérifier et favoriser l'obtention de résultats et assurer la performance à tous les niveaux du Fonds. Il fournit à la direction des informations sur la couverture, sur l'équité et sur la rapidité des progrès en matière de résultats pour les enfants et sur la manière dont les membres du personnel font preuve de redevabilité dans les domaines relevant de leur compétence. Les données ainsi recueillies, rapportées aux objectifs approuvés en matière de programmation et de gestion grâce à des indicateurs chiffrés, servent de base aux rapports destinés au Conseil d'administration, aux partenaires des programmes de pays et aux autres parties prenantes. Les données de suivi sont un autre élément essentiel des évaluations.

40. À l'UNICEF, les activités de suivi consistent, entre autres, à mesurer le respect des cadres réglementaires, des politiques et des procédures. Son efficacité dépend de l'existence des politiques, procédures, outils et compétences requis pour atteindre les résultats voulus aux niveaux des personnes, des unités administratives et du Fonds. Le suivi permet aux responsables de prendre des dispositions pour résoudre les problèmes systémiques récurrents, d'intégrer les enseignements tirés et les meilleures pratiques dans les interventions futures, et de gérer plus efficacement les équipes et les ressources aux fins de l'obtention de résultats. Les Directeurs régionaux répondent à la Direction générale du suivi de la redevabilité des Représentants de l'UNICEF dans la région, des performances des bureaux de pays respectifs et des mesures prises pour régler les problèmes récurrents ayant trait aux programmes ou aux opérations.

Les directeurs des services du siège rendent compte à la Direction générale du suivi de la qualité des activités menées en matière d'élaboration des politiques et d'appui technique, ainsi que du soutien apporté aux bureaux de l'UNICEF.

41. Au niveau de l'UNICEF, la Direction générale rend compte au Conseil d'administration, auquel elle fait rapport chaque année sur les résultats obtenus à l'appui du Plan stratégique et d'autres priorités, en accord avec les demandes formulées dans les décisions du Conseil d'administration et avec le programme de travail annuel établi par celui-ci. La Direction générale est assistée par les Directeurs généraux adjoints, à qui des responsabilités et des pouvoirs ont été délégués pour les domaines relevant de leur compétence et qui lui rendent compte. Les chefs de bureau sont responsables devant la Direction générale de l'obtention des résultats qu'ils se sont engagés à atteindre dans les programmes et les plans de gestion. Les résultats obtenus par rapport à ceux visés sont présentés dans les rapports annuels des bureaux et dans les rapports d'analyse régionaux. Chaque fonctionnaire est responsable devant son (sa) supérieur(e) hiérarchique de l'exécution des tâches qui lui sont confiées et rend compte de la façon dont il (elle) s'en est acquitté(e) au moyen du Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.

E. Amélioration continue du système de redevabilité

42. L'UNICEF est déterminé à apporter des améliorations continues de façon à renforcer sa capacité d'obtenir des résultats pour les enfants. Les politiques, procédures et outils sont examinés et révisés en permanence afin de tenir compte de l'évolution des stratégies, d'intégrer les enseignements tirés et d'adopter les meilleures pratiques.

43. Divers examens et évaluations ont été réalisés pour contribuer à l'amélioration des fonctions liées aux modalités de fonctionnement, aux ressources humaines et à l'approvisionnement, et pour renforcer le dialogue avec les organisations de la société civile. Ces exercices permettent à l'UNICEF de s'assurer que l'architecture du système de redevabilité est à jour et qu'elle correspond aux fonctions et aux attributions du Fonds et des membres de son personnel à tous les niveaux.

44. Voici quelques exemples d'améliorations importantes apportées depuis 2009 :

a) *Mise en conformité avec les réformes des Nations Unies et les engagements connexes* : l'UNICEF contribue activement au programme de réforme du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Il s'emploie aussi, en collaboration avec d'autres organismes, à intégrer des indicateurs communs, définis dans le cadre de suivi et d'établissement de rapports de l'examen quadriennal complet. Il s'est systématiquement assuré que les tâches prescrites dans l'examen quadriennal complet étaient intégrées dans le Plan stratégique. Il collabore avec d'autres entités des Nations Unies pour mettre en œuvre le cadre de gestion et de responsabilité ; pour exécuter efficacement des programmes conjoints ; pour utiliser le cadre du système des Nations unies pour le suivi des contributions aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable ; pour aligner le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les descriptifs de programmes de pays.

b) *Bureau de la déontologie indépendant* : en 2020, le Bureau de la déontologie de l'UNICEF a été renforcé ; devenu une unité administrative indépendante et distincte du Bureau du (de la) Directeur(trice) général(e), il est dirigé

par un(e) Directeur(trice) qui rend compte directement à la Direction générale et peut se voir confier au maximum deux mandats de cinq ans⁹.

c) *Culture et valeurs* : l'UNICEF met en place un lieu de travail plus inclusif et responsabilisant dans lequel tous les membres du personnel se respectent, s'encouragent et s'inspirent mutuellement afin de faire de leur mieux pour les enfants du monde.

d) *Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles* : ce domaine reste une priorité pour l'UNICEF au titre de son engagement en faveur de la sauvegarde. Les améliorations comprennent la mise en place de filières de signalement sûres et accessibles et d'une assistance centrée sur les personnes rescapées, ainsi que le renforcement de l'application du principe de responsabilité à l'égard des enfants rescapés, notamment dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires.

e) *Procédures d'urgence* : l'UNICEF a encore simplifié et rationalisé ses procédures d'urgence pour améliorer la rapidité et l'efficacité de sa réponse aux crises et pour renforcer la redevabilité à tous les niveaux.

f) *Centre de services partagés* : le Centre favorise l'efficacité dans toute l'organisation par la prestation de services à l'échelle mondiale axée sur une culture d'amélioration continue des activités, un souci du service à la clientèle élevé et une gestion rigoureuse de la performance. Il s'efforce de moderniser et d'optimiser les activités de l'UNICEF grâce à l'automatisation des processus, à l'analyse des données et à l'intelligence artificielle, ce qui permet au Fonds de libérer du temps et des ressources afin que le personnel puisse gagner en efficacité.

g) *Exercices d'évaluation internes et externes* : outre les évaluations produites par la fonction d'évaluation, qui renforcent directement le travail de l'UNICEF, celui-ci s'engage activement dans divers examens périodiques réalisés par d'autres entités. Il s'agit notamment du Corps commun d'inspection, du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, du Groupe de l'évaluation à l'échelle du système récemment créé au Cabinet du Secrétaire général et d'autres entités.

III. Mécanismes de surveillance

45. Les mécanismes de surveillance donnent au Conseil d'administration et à la Direction générale l'assurance que : a) les activités respectent pleinement le mandat de l'UNICEF ; b) les fonds alloués sont entièrement comptabilisés ; c) les activités sont menées de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible ; d) le personnel adhère aux normes les plus rigoureuses en matière de professionnalisme, d'intégrité et de déontologie ; e) un dispositif de contrôle interne efficace et efficient est en place.

46. À l'UNICEF, la notion de surveillance recouvre : a) les mesures adoptées pour faire en sorte que toutes les activités de programme et les activités relatives aux opérations et aux finances 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

⁹ Le Bureau de la déontologie de l'UNICEF a été créé en décembre 2007 sur la base de la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes ayant une administration distincte », [ST/SGB/2007/11](#), du 30 novembre 2007.

concernées ; c) les mesures prises par la direction pour combler les lacunes et appliquer les recommandations des organes de contrôle.

A. Qualités d'une surveillance efficace

47. L'UNICEF a adopté le cadre intégré de contrôle interne du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway comme base de sa politique de contrôle interne. Le Règlement financier et les règles de gestion financière stipulent que tous les membres du personnel répondent à la Direction générale de la régularité des décisions prises dans l'exercice de leurs fonctions. Tout membre du personnel qui agit de façon contraire aux règlements, règles, textes ou directives administratifs peut être tenu personnellement et financièrement responsable des conséquences de ces actes.

48. En application du Règlement financier et des règles de gestion financière, la Direction générale a la responsabilité générale de la gestion et les opérations financières du Fonds, en accord avec les résolutions et décisions pertinentes des organes directeurs. Comme le prévoient le Règlement financier et les règles de gestion financière, le (la) Contrôleur(se) dispose de pouvoirs délégués pour veiller à l'application des règles et maintenir, à l'appui de la réalisation des objectifs, un dispositif de contrôle interne solide garantissant une utilisation efficace et efficiente des ressources et la protection des actifs.

49. Le (la) Contrôleur(se), dans l'exercice de ses responsabilités fiduciaires, est tenu(e) par le Conseil d'administration de valider chaque année, avec la Direction générale, la déclaration relative au contrôle interne. Celle-ci couvre l'organisation au niveau mondial au titre des états financiers audités annuels. Pour faciliter ce processus, chaque chef de bureau fournit au (à la) Contrôleur(se) une attestation concernant l'efficacité de la procédure de contrôle interne de son bureau.

50. La *gestion du risque institutionnel* est réalisée en tant que processus intégré pour gérer les risques auxquels l'UNICEF et ses bénéficiaires sont exposés et fait partie intégrante du cadre de gestion des risques au sens large. La gestion du risque institutionnel lie la planification et la gestion des objectifs stratégiques et soutient la prise de décision tenant compte des risques. La redevabilité dans l'application d'un cadre et d'une politique de gestion du risque institutionnel, qui soient systématiques et à l'échelle de l'UNICEF, incombe à la Direction générale et à l'équipe de direction. La direction est soutenue par une structure qui comprend un(e) responsable du contrôle des risques, un secrétariat de gestion du risque institutionnel et un Comité de direction chargé des risques qui examine les risques stratégiques et les plans d'intervention face aux risques. Ensemble, ils doivent jeter les bases d'une gestion efficace des risques à tous les niveaux et fournir des orientations adéquates grâce auxquelles le personnel pourra prendre des décisions tenant compte des risques et en être tenu responsable.

51. L'UNICEF applique depuis longtemps une politique de tolérance zéro pour toutes les formes de fraude et de corruption. Les dispositions de la politique de lutte contre la fraude et la corruption s'appliquent à tous les membres du personnel, au personnel complémentaire, aux fournisseurs et aux partenaires de réalisation de la société civile. Les comités nationaux sont encouragés à adapter et à appliquer des politiques solides qui ne sont pas moins strictes que la politique de l'UNICEF. Celle-ci reprend et développe les principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, les Normes de conduite de la fonction publique internationale et d'autres documents connexes.

52. L'UNICEF s'est engagé de longue date à promouvoir la protection et la sauvegarde de tous les enfants, et à réduire au minimum les menaces auxquelles les membres de son personnel, ses partenaires et ses activités exposent les enfants. Les dispositions de la Politique pour la sauvegarde des enfants s'appliquent à tous les membres du personnel, au personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et aux consultants et vacataires. Les comités nationaux sont tenus de mettre en place des politiques et des procédures qui ne sont pas moins strictes que celles de l'UNICEF.

53. L'UNICEF a pris des mesures visant à protéger contre les représailles les personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits, des enquêtes ou d'autres activités de contrôle dûment autorisés. La politique de protection des dénonciateurs d'abus contre les représailles a été adoptée en 2018 et protège des représailles toutes les personnes¹⁰ qui signalent des fautes.

54. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur les vérifications indépendantes et examens de gestion¹¹, le Comité des commissaires aux comptes est seul responsable de la réalisation des audits externes de l'UNICEF (principe de l'audit unique). Lui seul est habilité à procéder aux audits externes des comptes et des états financiers de du Fonds. Le Conseil d'administration peut demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à des examens en particulier et de présenter des rapports distincts sur ses conclusions.

55. Une fonction d'audit interne indépendante est un élément clé d'un dispositif de contrôle interne efficace. Cette fonction est assurée par le Bureau de l'audit interne et des investigations, dont la mission est de fournir à l'UNICEF des services indépendants et objectifs d'assurance, d'enquête et de conseil au moyen d'audits internes et d'investigations. Le Bureau évalue les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, et contribue à l'amélioration de ces processus, qui sont nécessaires à la réalisation efficace et efficiente de résultats pour les enfants ; par ses activités, il promeut la redevabilité, l'intégrité et les comportements éthiques¹².

56. Afin d'atténuer le risque résultant d'un conflit d'intérêts pour un membre du personnel, le Bureau de la déontologie a mis en place le Dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêt. Les membres du personnel remplissant les conditions requises sont tenus de communiquer 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 des politiques de l'UNICEF.

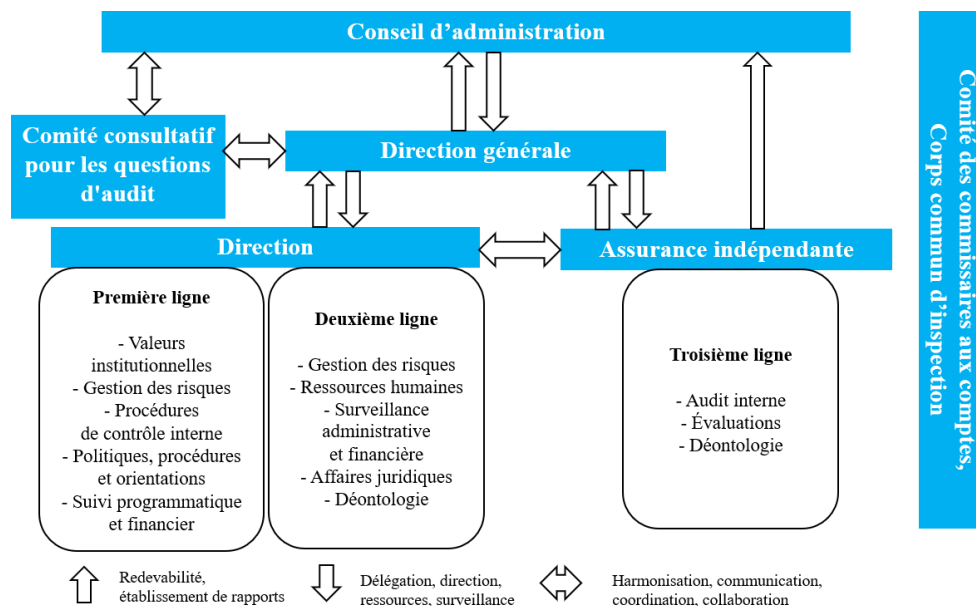
B. Modèle des trois lignes

57. Comme indiqué précédemment, le système de redevabilité reprend le modèle des trois lignes adopté par l'Institut des auditeurs internes, qui en a fait le modèle de référence en matière de gestion des risques, de surveillance et d'application du principe de responsabilité pour les organismes des Nations Unies. La figure qui suit illustre le modèle en vigueur à l'UNICEF.

¹⁰ Sont couverts tous les membres du personnel, Volontaire des Nations Unies, vacataires, consultants, stagiaires, bénéficiaires de programmes de bourse, membres du personnel de réserve ou bénévoles, sous-traitants, partenaires ou leurs employés, agents ou représentants.

¹¹ Nations Unies, Rapport du Secrétaire général, Vérifications indépendantes et examens de gestion des activités menées par les organismes des Nations Unies, [A/48/587](#), 10 novembre 1993.

¹² UNICEF, Charte du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF, [E/ICEF/2021/AB/L.5](#), New York, 8 avril 2021.



58. Dans le modèle des trois lignes, les rôles de première ligne sont plus directement alignés sur la fourniture de produits ou de services aux bénéficiaires de l'UNICEF et incluent les rôles des fonctions de soutien. Les rôles de deuxième ligne contribuent à la gestion des risques dans les limites de l'appétence pour le risque du Fonds ; ils apportent une expertise, un appui et un suivi complémentaires et questionnent l'action des personnes ayant des rôles de première ligne. Les rôles de troisième ligne sont assurés par trois bureaux indépendants, à savoir le Bureau de l'audit interne et des investigations, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie.

59. Les rôles de direction situés en première ligne sont soutenus par différents mécanismes et sont les suivants : a) diriger et orienter les activités, notamment la gestion des risques, et appliquer les ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation ; b) établir et maintenir des structures et des processus appropriés pour la gestion des opérations, des risques et des procédures de contrôles internes ; c) assurer la conformité aux attentes en matière de réglementation et de déontologie.

60. Les rôles de direction situés en deuxième ligne sont soutenus par différents mécanismes ; ils fournissent une expertise, un appui et un suivi complémentaires liés à la gestion des risques, conduisent des analyses et établissent des rapports sur l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques, dont les procédures de contrôle interne.

C. Attributions du Conseil d'administration

61. Le Conseil d'administration est l'organe directeur de l'UNICEF. Il lui apporte un appui intergouvernemental et supervise son action, en suivant les orientations générales fixées par l'Assemblée générale et par le Conseil économique et social¹³.

¹³ Résolutions 57 (I) (1946) et 48/162 (1994) de l'Assemblée générale.

62. Les fonctions du Conseil d'administration sont les suivantes :

- a) appliquer les politiques formulées par l'Assemblée générale ainsi que les mesures de coordination et les orientations émanant du Conseil économique et social ;
- b) recevoir de la Direction générale 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 correspondent aux orientations générales énoncées par l'Assemblée générale et par le Conseil ;
- d) suivre le bilan des activités de l'UNICEF ;
- e) veiller à la bonne mise en œuvre du dispositif de gestion des risques par la direction et le personnel ;
- f) approuver les programmes, dont les programmes de pays, les programmes multinationaux et régionaux, selon les besoins (les descriptifs de programme et les extensions des programmes en cours sont approuvés par le Conseil d'administration, le cas échéant) ;
- g) arrêter les budgets et les plans administratifs et financiers ;
- h) recommander de nouvelles initiatives au Conseil et, par l'entremise de celui-ci, à l'Assemblée générale, le cas échéant ;
- i) encourager et passer en revue les initiatives nouvelles ;
- j) présenter des rapports annuels au Conseil lors de sa session de fond.

63. Pour s'acquitter des responsabilités et des fonctions de surveillance qui lui incombent au niveau stratégique, le Conseil d'administration doit obtenir des assurances indépendantes et des rapports objectifs établissant que les décisions relatives aux politiques sont appliquées, que les fonds sont employés comme il se doit, et que la direction met tout en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les organes directeurs.

D. Mécanismes institutionnels

64. La surveillance à l'UNICEF est organisée de manière institutionnelle via : a) un contrôle externe indépendant par l'intermédiaire du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit ; b) un contrôle interne indépendant : le Bureau de l'audit interne et des investigations, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie ; c) un règlement amiable des différends via le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies.

Contrôle externe indépendant

Comité des commissaires aux comptes

65. Le Comité des commissaires aux comptes conduit des audits indépendants et soumet des rapports à l'Assemblée générale sur : a) l'audit des états financiers de l'UNICEF et des tableaux concernant les comptes de l'exercice à l'examen ; b) la conformité des opérations avec le Règlement financier et les règles de gestion financière et les décisions des organes délibérants ; c) les questions relatives à l'efficacité des procédures financières, du système d'information comptable, des procédures de contrôle interne et, plus généralement, de l'administration et de la gestion du Fonds qu'il juge nécessaire d'aborder.

Corps commun d'inspection

66. Les attributions du Corps commun d'inspection en matière de surveillance sont énoncées dans diverses résolutions de l'Assemblée générale. Le Corps commun est le seul organe de contrôle externe indépendant habilité à mener des évaluations, des inspections et des enquêtes dans l'ensemble du système des Nations Unies¹⁴.

Comité consultatif pour les questions d'audit

67. La mission, les responsabilités et les pouvoirs du Comité consultatif pour les questions d'audit sont établis dans sa Charte, qui a été approuvée par la Directrice générale de l'UNICEF le 17 mars 2020. La responsabilité principale du Comité est de conseiller la Direction générale dans la gouvernance de l'UNICEF, la gestion des risques et les activités de contrôle. Le Comité conseille la Direction générale, au moins une fois par an, sur l'adéquation et l'efficacité dans les domaines suivants : a) gouvernance et redevabilité ; b) dispositifs de contrôle interne et gestion des risques ; c) déontologie et intégrité ; d) gestion financière et présentation de l'information ; e) contrôle interne et externe.

68. De plus, le Comité présente au Conseil d'administration un rapport annuel sur la robustesse des systèmes de gestion, d'assurance et d'évaluation.

69. Le Comité est composé de six personnes extérieures, indépendantes à la fois de l'UNICEF et du Conseil d'administration. Les membres sont sélectionnés sur la base d'un entretien de recrutement et nommés pour un mandat de trois ans, qui peut être renouvelé une fois.

Contrôle interne indépendant*Bureau de l'audit interne et des investigations*

70. La charte du Bureau de l'audit interne et des investigations définit son indépendance, sa mission, ses responsabilités, ses pouvoirs et les rapports qu'il doit établir.

71. Le Bureau a des responsabilités dans trois domaines : les audits, les investigations et les services de conseil.

72. La Direction du Bureau répond de manière indépendante à la Direction générale des résultats des audits et des enquêtes, et des tendances et risques nouveaux recensés dans le cadre des activités opérationnelles, et au Conseil d'administration de toute autre question jugée pertinente. Son rapport annuel fournit un avis annuel à la Direction générale et au Conseil d'administration, en fonction de son champ d'action, sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

73. Dans sa décision 2012/13, le Conseil d'administration de l'UNICEF a décidé que la Direction du Bureau de l'audit interne et des investigations rendrait publics tous les rapports d'audit interne publiés après le 30 septembre 2012¹⁵. Les rapports d'enquête réalisés par la fonction d'enquête et les rapports consultatifs sont confidentiels et ne sont pas mis à la disposition du public.

Bureau de l'évaluation et fonction d'évaluation décentralisée

74. Le rôle de l'évaluation, ainsi que les principes et procédures d'évaluation fondamentaux, les principales responsabilités institutionnelles et les contributions de

¹⁴ Résolution 60/258 de l'Assemblée générale.

¹⁵ Voir la décision 2012/13 du Conseil d'administration sur le rapport annuel de 2011 du Bureau de la vérification interne des comptes au Conseil d'administration.

l'UNICEF aux évaluations dans l'ensemble du système et au développement des capacités nationales sont définis dans la politique d'évaluation, dont la dernière version a été approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10. Cette politique est révisée tous les cinq ans.

75. La fonction d'évaluation garantit que l'UNICEF dispose, en temps voulu, d'une information stratégiquement ciblée, fiable et utile sur les résultats de ses politiques, programmes et initiatives, de manière à pouvoir obtenir des résultats pour les enfants. Outre son rôle en matière de redevabilité et de surveillance, la fonction d'évaluation favorise l'apprentissage institutionnel et renforce l'action et la prise de décision fondées sur des faits dans l'ensemble du Fonds.

76. Le (la) Directeur(trice) du Bureau rend compte de manière indépendante à la Direction générale et dirige un Bureau de l'évaluation qui opère de manière indépendante.

77. Les fonctions dévolues au (à la) Directeur(trice) de l'évaluation en tant que responsable de la politique d'évaluation sont les suivantes : a) rendre compte chaque année au Conseil d'administration des activités menées 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 réalisées ; b) suivre l'application des recommandations acceptées, issues d'évaluations thématiques et institutionnelles de portée mondiale et en faire rapport chaque année au Comité de l'évaluation ; c) alerter les échelons supérieurs en cas de problèmes nouveaux concernant l'évaluation et intéressant l'ensemble de l'organisation.

Bureau de la déontologie

78. Le Bureau de la déontologie a été créé en décembre 2007 sur la base de la circulaire du Secrétaire général intitulée « Respect de la déontologie à l'échelle du système : organes et programmes ayant une administration distincte » (ST/SGB/2007/11). En 2020, il a été séparé du Bureau du (de la) Directeur(trice) général(e) : il est devenu administrativement indépendant, relève désormais de son propre domaine d'activité et dispose d'une enveloppe budgétaire distincte.

79. La Direction du Bureau rend compte de manière indépendante à la Direction générale et dirige le Bureau qui opère en toute indépendance.

80. Le Bureau de la déontologie est chargé : a) de gérer le dispositif de transparence financière et de déclaration des conflits d'intérêts en application de la directive de l'UNICEF relative à la déclaration de situation financière et la déclaration d'intérêts ; b) de donner confidentiellement aux fonctionnaires des avis et des conseils sur les questions de déontologie de discipline ; c) de protéger contre les représailles les personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits, des enquêtes ou d'autres activités de contrôle dûment autorisés ; d) de prendre en charge les politiques générale afin que les règles, politiques, procédures et pratiques de l'UNICEF renforcent et promeuvent les qualités d'intégrité prescrites par la Charte des Nations Unies ; e) d'élaborer des normes de déontologie et des programmes de formation et d'éducation en coordination avec les services compétents ; f) de contribuer à la mise au point d'une approche harmonisée des questions de déontologie dans le système des Nations Unies.

81. Le Direction du Bureau de la déontologie soumet à la Direction générale et au Conseil d'administration un rapport annuel sur les activités du Bureau. Ce rapport, qui respecte pleinement le principe de confidentialité, présente une synthèse des affaires portées à l'attention du Bureau ainsi qu'un examen des questions systémiques qui se posent à l'UNICEF.

E. Mécanismes de communication de l'information en matière de surveillance au Conseil d'administration

82. Les décisions du Conseil d'administration donnent lieu à l'établissement de rapports à l'intention de celui-ci. L'UNICEF se conforme à ces exigences, comme en témoignent les rapports régulièrement présentés au Conseil d'administration. On trouvera dans les tableaux de suivi des décisions disponibles sur le site Web du Conseil d'administration un historique de l'état d'avancement de l'exécution des demandes formulées par celui-ci dans ses décisions.
