



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds des
Nations Unies pour la population et
du Bureau des Nations Unies pour les
services d'appui aux projets**

Distr. générale
27 mars 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle 2017
30 mai – 9 juin 2017, New York
Point 15 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP – Audit interne et investigation

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Additif

Table des matières

Page

Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit 2

Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit

Fonds des Nations Unies pour la population
Comité consultatif pour les questions d'audit
Rapport annuel de 2016 présenté au Directeur exécutif

I. Objectif

1. Le présent rapport s'adresse au Directeur exécutif du FNUAP et contient un résumé des activités et des conseils du Comité consultatif pour les questions d'audit (désigné également par « le Comité ») du Fonds au cours de l'exercice 2016. Il est établi en application de son mandat (rubrique 14) et conformément au paragraphe 25 c) de la section IV, sous-section I, de la politique de contrôle révisée du FNUAP.

II. Activités menées par le Comité consultatif pour les questions d'audit en 2016

2. *Membres du Comité consultatif pour les questions d'audit.* Les membres du Comité sont nommés pour un mandat de trois ans, renouvelable une seule fois. Ils possèdent des compétences dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne, de la surveillance, de la gouvernance, de la gestion et de l'information financières, ainsi que des questions de développement et de programmation. En 2016, les membres du Comité étaient M^{me} Berlina Mxakwe (Afrique du Sud), M^{me} Mary Ann Wyrsh (États-Unis d'Amérique), M. Verasak Liengsrirawat (Thaïlande), M. Peter Maertens (Pays-Bas) et M. Jose Urriza (Argentine). Tous les membres du Comité sont extérieurs au FNUAP et indépendants de son administration.
3. *Réunions.* Le Comité a tenu cinq réunions en 2016 : deux par téléconférence (février et mars) et trois en personne (en avril, juin et novembre). Parmi les personnes invitées aux parties pertinentes des réunions en personne figuraient le Directeur exécutif adjoint (Administration), les hauts responsables des programmes et des opérations, le Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation, le Directeur du Bureau de l'évaluation, le Chef de la Division des services de gestion, le Conseiller en déontologie et les représentants du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité a également tenu des réunions privées avec le Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation, le Directeur du Bureau de l'évaluation, le Conseiller en déontologie et les représentants du Comité des commissaires aux comptes. M. Liengsrirawat, en sa qualité de Président du Comité, a participé à la session annuelle de 2016 du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS lors de son examen des activités d'audit et d'investigation. Outre les réunions officielles du Comité, les membres ont mené des consultations et des délibérations internes, examiné des documents et conseillé l'Administration du Fonds par téléphone et par courrier électronique.
4. *Visites sur le terrain.* Les membres du Comité n'ont effectué aucune visite sur le terrain pendant la période considérée. Tous les membres du Comité ont entrepris des visites sur le terrain en 2014-2015, dont il est fait état dans les rapports annuels correspondants.
5. *Rapports.* Le Comité a établi un compte rendu de chacune de ses réunions, a fourni des conseils sur la base des délibérations et a informé le Directeur exécutif des résultats des réunions, soit en personne, soit par visioconférence.

6. *Recommandations.* Lors de ses réunions, le Comité a formulé des recommandations et des suggestions à l'Administration du FNUAP et en a suivi l'application.
7. *Évaluation annuelle de l'efficacité du Comité.* Le Comité a entrepris un exercice annuel d'auto-évaluation pour confirmer la pertinence de son mandat et en évaluer l'efficacité. Le Comité a achevé l'exercice d'auto-évaluation de 2016 et en a communiqué les résultats au Directeur exécutif.

III. Résumé des avis donnés par le Comité consultatif pour les questions d'audit à la direction du FNUAP en 2016

8. Les points relevés par le Comité et les avis transmis au Directeur exécutif et aux hauts responsables du FNUAP en 2016 sont résumés ci-après.
9. *États et rapports financiers.* Le Comité a examiné les projets de rapports et d'états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, établis par la Division des services de gestion conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). La préparation des états et des rapports financiers par la Division est professionnelle et désormais standardisée au sein du Service financier : des contrôles adéquats sont appliqués, les comptes sont correctement analysés et un suivi approprié est assuré avec, entre autres, les bureaux de terrain. Le Comité tient à remercier le Service d'audit interne du Bureau des services d'audit et d'investigation et le Service financier de la Division des services de gestion pour l'assistance qu'ils lui ont apportée dans son processus d'examen. Sur la base de son examen, le Comité a recommandé au Directeur exécutif de transmettre les états financiers au Comité des commissaires aux comptes pour l'audit annuel.
10. *Situation financière.* Les contributions reçues par le FNUAP en 2016 ont continué de pâtir des fluctuations de change. L'effet négatif combiné du renforcement continu du dollar américain par rapport à d'autres monnaies, des réductions des niveaux de financement de plusieurs nations et des variations de la répartition des financements entre les ressources de base et les autres ressources pour le financement des activités, a continué de se faire ressentir sur le financement des activités de base du FNUAP, comme en 2015. Des mesures d'austérité ont été introduites par l'organisation pour résorber le déficit budgétaire ainsi créé.
11. Parce que les réductions des ressources de base empêchent le maintien des opérations au même niveau, le Comité a fait savoir qu'une révision des coûts dans les structures du FNUAP s'impose : d'autres mesures sont nécessaires afin de financer une plus grande part des effectifs à partir des budgets des d'activités autres que les activités de base et l'organisation doit mieux démontrer la valeur ajoutée spécifique des ressources de base.
12. Le Comité encourage la mise en place d'un plan indiquant comment le FNUAP pourra faire face aux réductions de ressources tout en poursuivant sa mission.
13. *Examen des politiques.* Conformément à son mandat, le Comité examine les politiques qui ont un impact significatif sur : a) la gestion et l'information financières ; b) les fonctions d'audit interne, d'investigation et d'évaluation ; c) l'efficacité du système de contrôles internes et de reddition des comptes du FNUAP. Le Comité a poursuivi son examen de la mise en œuvre par le FNUAP du cadre révisé pour une politique harmonisée concernant les transferts de fonds, et fait part de son opinion à cet égard. Les structures et les mécanismes de communication des résultats de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds semblent être en place. Cette méthode de garantie pour les transferts de fonds demande une vigilance continue. D'autres politiques ont été examinées et sont abordées ci-après.

14. Le Comité s'est penché sur les politiques concernant la dénonciation d'infractions et les lanceurs d'alerte, et a constaté que les éléments nécessaires étaient en place et fonctionnaient.
15. *Dispositif de contrôle interne.* En septembre 2016, le FNUAP a introduit la politique sur le dispositif de contrôle interne (ICF). Cette politique relève conjointement de la Division des services de gestion et de la Division des programmes. Le dispositif suit le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) de 2013. Le travail effectué par les divisions respectives du FNUAP cherche à intégrer les processus et les contrôles programmatiques et opérationnels dans le dispositif de contrôle interne, ainsi qu'à rationaliser ce dernier, en développement, avec des éléments des « trois lignes de maîtrise ».
16. Le Comité avait recommandé au FNUAP de dresser l'état des lieux de ses fonctions et de les hiérarchiser en fonction du niveau d'exposition aux risques, puis de faire le nécessaire pour achever l'exercice ci-dessus. Le Comité est d'avis que le travail effectué sur quatre politiques en 2016, notamment la politique d'évaluation des partenaires d'exécution et la politique sur les avances en numéraires sur les projets, a contribué de manière significative au renforcement des processus très exposés aux risques.
17. *Comité d'examen des fournisseurs.* Le Comité d'examen des fournisseurs est un organe administratif technique interne, établi pour formuler des recommandations à la Chef du Service des achats. Son mandat comprend les mesures prises concernant les décisions finales sur les sanctions imposées aux fournisseurs. Le Comité a été informé des activités menées pendant la première année du Comité d'examen des fournisseurs.
18. Le Comité a recommandé que le Comité d'examen des fournisseurs prépare un rapport annuel qui résume ses travaux en 2016, accompagné de ses observations sur les enseignements retenus et les améliorations qui pourraient être apportées au processus d'achat. Le Comité a en outre recommandé que le Comité d'examen des fournisseurs compte parmi ses membres une personne extérieure au FNUAP. Ces recommandations ont été formulées dans le but d'accroître la pertinence de cet organe pour l'organisation entière.
19. *Gestion du risque institutionnel.* Le FNUAP a continué d'avancer dans la mise en place d'un système de gestion du risque institutionnel. Un comité sur le risque institutionnel a été désigné, avec un mandat détaillant ses diverses responsabilités. Des réunions du comité sur le risque institutionnel se sont tenues sous la direction du Directeur exécutif et ont abouti à l'identification des améliorations à aborder durant le cycle suivant.
20. Le Comité reconnaît les avancées positives en matière de gestion du risque institutionnel. Il reste toutefois beaucoup à faire pour : a) incorporer la gestion du risque institutionnel dans les mécanismes de gestion générale du FNUAP afin qu'elle ne soit pas considérée comme une activité distincte des opérations courantes ; b) établir un mécanisme formel de suivi des mesures d'atténuation des risques identifiées dans les groupes de risques ; et c) établir des liens clairs et incorporer les autres activités de l'organisation qui ont un impact sur la gestion du risque institutionnel, dont le dispositif de contrôle interne, les conclusions du Bureau des services d'audit et d'investigation et du Bureau de l'évaluation, et le suivi par le Comité de suivi des audits, des recommandations d'audit en suspens.
21. *Cadre de responsabilisation.* Dans ses rapports précédents, le Comité a suggéré au FNUAP de revoir et mettre à jour son cadre de responsabilisation de 2007, afin de l'adapter à l'environnement opérationnel courant. Ce travail est encore en cours.
22. *Comité de suivi des audits.* Les conclusions des audits et les recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et du Bureau des services d'audit et

d'investigation sont gérées par le Comité de suivi des audits, présidé par le Directeur exécutif. Le Comité de suivi des audits a continué de jouer un rôle important dans la réduction du nombre de recommandations d'audit en suspens. Le personnel du Comité de suivi des audits a commencé à regrouper ces recommandations d'audit en domaines thématiques, tels les problèmes de contrôle interne, omniprésents dans les rapports d'audit. Cela permet à l'Administration de donner suite aux recommandations d'audit de manière thématique. Le personnel du Comité de suivi des audits a, entre autres, recensé les mesures précises à prendre par l'Administration pour aborder et résoudre les problèmes thématiques identifiés. À ce propos, le Comité a relevé que ces groupes thématiques ressemblent de près aux risques institutionnels identifiés et encourage le FNUAP à veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement inutile de ce travail et du travail de gestion du risque institutionnel.

23. *Technologies de l'information et de la communication (TIC)*. Le Comité a été informé du travail entrepris par l'organisation pour renforcer la structure de gouvernance des TIC et utiliser les TIC en appui d'une exécution plus efficace et efficiente des programmes du FNUAP.
24. Une évaluation indépendante des TIC du FNUAP a été entreprise, dont le rapport a été communiqué au Comité. Celui-ci faisait clairement ressortir le besoin de changement et d'adoption d'une nouvelle approche des TIC, avec une gouvernance et une gestion appropriées des services de TIC, qui devraient permettre aux TIC de contribuer pleinement aux opérations du FNUAP.
25. Le rapport expose un programme de changement de manière détaillée et contient un plan de mise en œuvre. Ces changements et ces objectifs de mise en œuvre semblent ambitieux et seront difficiles à réaliser en si peu de temps. Le Comité fait sienne la conclusion du rapport selon laquelle il convient en premier lieu d'établir une structure de gouvernance des TIC solide au sein du FNUAP. Le Comité encourage le FNUAP à tenir compte de plusieurs facteurs dans l'adoption et la mise en œuvre de changements : a) l'état actuel de l'organisation globale des TIC ; b) les évaluations et les décisions concernant le progiciel de gestion intégré à utiliser à l'avenir ; c) l'élément humain du changement, notamment le besoin d'activités de conduite du changement appropriées ; et d) de bonnes stratégies de communication pour faciliter la transition aux nouveaux systèmes.

IV. Résumé des avis du Comité consultatif pour les questions d'audit relatifs au Bureau de l'évaluation et au Bureau des services d'audit et d'investigation

26. Conformément au point 16 de son mandat, le Comité examine régulièrement les fonctions d'évaluation, d'audit et d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation, y compris la charte, le champ d'action, les plans, les activités, les ressources, le personnel et la structure organisationnelle.

A. Bureau de l'évaluation

27. À chacune de ses réunions, le Comité a été informé par le Directeur du Bureau du degré d'avancement de son plan de travail quadriennal pour 2016-2019, adopté par le Conseil d'administration en septembre 2015. Le Comité est satisfait de ce que le Bureau de l'évaluation a accompli.
28. La qualité des rapports d'évaluation des programmes de pays a continué de s'améliorer en 2016. Ces améliorations sont dues en partie à une plus grande participation,

notamment aux mesures d'assurance qualité prises par le Bureau de l'évaluation. La plus grande participation du Bureau de l'évaluation s'est traduite par l'examen et l'approbation du mandat pour les évaluations des programmes de pays, une aide à la présélection et à l'identification des équipes d'évaluation, et une collaboration étroite avec les fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation dans les processus de planification et d'exécution des évaluations des programmes de pays.

29. Le Comité a été informé que le Bureau de l'évaluation n'avait pas connaissance de certaines évaluations de projets et programmes du FNUAP. Cette situation était due à l'ajout de conditions d'évaluation à des projets et des programmes mis en œuvre avec des ressources autres que les ressources de base. Étant donné que ces activités d'évaluation ne sont pas menées en coordination avec le Bureau de l'évaluation, elles posent un risque de doublonnage et de non-conformité aux normes institutionnelles. Le Comité recommande que tous les accords relatifs aux projets qui exigent des évaluations soient coordonnés et examinés par le Bureau de l'évaluation pour veiller au respect des normes institutionnelles et éviter les doublons.

B. Bureau des services d'audit et d'investigation

30. Le Comité s'est penché sur la question de savoir si le Bureau des services d'audit et d'investigation dispose de suffisamment d'autorité, de soutien et d'accès au personnel, aux dispositifs et aux archives pour mener ses missions sans restriction ni limitations. Le Comité a conclu que le Bureau des services d'audit et d'investigation dispose d'une autorité suffisante, avec l'appui du Directeur exécutif, et qu'il est indépendant dans l'exécution de ses missions.
31. Le Comité a communiqué son avis concernant la base sur laquelle le Bureau des services d'audit et d'investigation pourrait donner son opinion sur le caractère approprié et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP, le cas échéant.

Audit interne

32. Lors du premier examen du plan d'audit provisoire, en février 2016, le Comité a formulé quelques observations et suggéré au Bureau des services d'audit et d'investigation de jeter un regard réaliste sur les dates prévues d'accomplissement des missions d'audit individuelles, de conclure les audits inachevés des années précédentes et de mettre des ressources de côté pour les imprévus.
33. Le Comité a relevé, pour le Directeur exécutif, que la version définitive du plan d'audit pour 2016, soumise à son examen le 30 mars 2016, tenait compte des observations et suggestions formulées au sujet de la version précédente.
34. Le Comité a fait sienne la décision de reporter la mise à jour de l'évaluation des risques d'audit pour 2015 jusqu'à obtention d'informations suffisantes sur la nature, l'étendue et l'impact de la mesure prise pour pallier une diminution du niveau de financement en 2016.
35. Un rapport d'évaluation externe de la qualité de l'activité d'audit interne du Bureau des services d'audit et d'investigation, publié en 2016, conclut que, dans l'ensemble, l'activité d'audit interne du FNUAP est « généralement conforme » aux normes et à la définition d'audit interne, ainsi qu'au code de déontologie. Cette appréciation est la meilleure et signifie qu'une activité d'audit interne est accompagnée d'une charte, de politiques et de processus jugés conformes aux Normes internationales pour la pratique

professionnelle de l'audit interne¹. Le Comité juge néanmoins préoccupants les retards constants du processus d'audit, les difficultés rencontrées au niveau du processus de validation lié aux conclusions de l'audit, aux recommandations et à la finalisation des rapports d'audit, ainsi qu'au niveau des renouvellements du personnel d'audit. Toutes ces questions doivent être prises en main pour assurer l'efficacité du service d'audit interne du FNUAP.

36. Le Comité est resté informé sur la progression d'un outil d'audit continu, dit d'« audit et suivi à distance ». Cet outil, testé par le Bureau des services d'audit et d'investigation dans la région Europe de l'Est et Asie centrale, a été mis au point pour renforcer les garanties au moyen des analyses de données. Le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation a indiqué que l'approche était très bien reçue par l'Administration et le personnel de la région et qu'elle avait abouti à un rapport d'audit publié en décembre 2016. Le Bureau des services d'audit et d'investigation élargit actuellement l'essai à la région Amérique latine et Caraïbes. Le Comité continuera de suivre cette initiative.

Investigations

37. Le Comité a examiné les activités et les résultats de la fonction d'investigation du FNUAP, une partie intégrante du Bureau des services d'audit et d'investigation. La situation est restée stable depuis le dernier rapport. Le Comité a été informé que le travail d'investigation est de plus en plus complexe, en particulier lorsqu'il s'agit d'enquêter sur des tierces parties, comme les fournisseurs et les partenaires d'exécution. À cet égard, le Comité se félicite de la décision du Directeur exécutif d'apporter son plein appui et des ressources supplémentaires à la fonction en 2017.
38. Le volume des dossiers, c'est-à-dire le nombre de dossiers traités au cours de l'année, est passé de 42 en 2012 à 142 en 2016². 41 dossiers étaient en cours au 31 décembre 2016, par rapport à 52 à la fin de l'année 2015, 44 à la fin de l'année 2014 et 34 à la fin de l'année 2013. Bien que la plupart des dossiers en cours datent de 2016, ils continuent d'être nombreux. Ce volume de dossiers risque d'entacher la réputation de l'organisation et d'avoir de nombreuses conséquences, notamment celle d'inquiéter les bailleurs de fonds qui fournissent des ressources autres que les ressources de base pour les projets sur le terrain.
39. Le Comité a été informé de l'augmentation significative des nouvelles exigences de rapports imposées par les bailleurs de fonds. Ces derniers demandent des rapports sur les infractions liées aux projets qu'ils financent, soit bilatéralement, soit par le biais de mécanismes de financement commun. Les bailleurs de fonds souhaitent être informés lorsqu'une enquête est lancée, être informés pendant l'enquête, alertés à la conclusion de l'enquête et informés des mesures prises. Ces exigences demandent beaucoup de ressources et accroissent la complexité. Elles pourraient par ailleurs mettre en péril l'intégrité des enquêtes car, une fois qu'un bailleur de fonds possède des renseignements sur un dossier, le FNUAP n'a plus aucun contrôle sur la confidentialité de ces informations. Le Comité presse les bailleurs de fonds de faire confiance au système d'investigation du FNUAP, qui est impartial, enquête sur toutes les allégations crédibles d'infractions et fait preuve de prudence en ce qui concerne la confidentialité et le moment choisi pour la communication d'informations lors des enquêtes.

¹ Promulguées par l'Institut des auditeurs internes.

² À la fin de l'année 2016.

Services de conseil

40. Le Bureau des services d'audit et d'investigation assiste aux réunions de gestion et conseille le FNUAP sur des points précis. Le Comité a été informé que, par manque de ressources, les demandes de conseil en 2016 ont été limitées aux plus importantes, qui ont été prises en charge par la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation.

Rapports

41. *Rapport du Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation présenté au Conseil d'administration sur les activités d'audit interne et d'investigation.* Le Comité a pris note du rapport du Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités d'audit interne et d'investigation du FNUAP en 2016 (DP/FPA/2017/6), qui sera soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2017.
42. *Publication des rapports d'audit interne.* Conformément à la décision 2012/18 du Conseil d'administration, tous les rapports d'audit interne établis par le Bureau des services d'audit et d'investigation depuis le 1^{er} décembre 2012 sont publiés sur le site Internet du FNUAP. La publication se fait généralement un mois après la diffusion interne de ces rapports ou après un délai raisonnable, pour permettre la tenue de consultations avec les autorités des États membres concernés, le cas échéant. Le Comité note que tous les rapports publiés en 2016 ont été rendus publics.

V. Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

43. Le Comité rencontre régulièrement les commissaires aux comptes du FNUAP qui siègent au Comité des commissaires aux comptes pour :
 - a) Débattre des plans de travail du Comité des commissaires aux comptes ;
 - b) Examiner les rapports pertinents et les lettres d'observations émanant du Comité des commissaires aux comptes, y compris les rapports relatifs aux états financiers du FNUAP et les notes y afférentes ;
 - c) Débattre des contrôles internes et des questions soulevées par le Comité des commissaires aux comptes ;
 - d) Réfléchir à la pertinence de la réponse de l'Administration aux observations et aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et évaluer le degré d'avancement de leur application.
44. Le Comité des commissaires aux comptes a donné une opinion sans réserve sur les états financiers pour 2015 et soulevé plusieurs questions de contrôle. Les 22 recommandations formulées pour l'année 2013 et les années précédentes ont été appliquées. Sur les 10 recommandations formulées pour l'année 2014, 4 ont été appliquées. Cela indique bien que l'équipe dirigeante continue de chercher à résoudre les problèmes et d'appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

VI. Bureau de la déontologie du FNUAP

45. Lors de sa réunion de juin 2016, le Comité a tenu une séance privée avec le Conseiller en déontologie du FNUAP. Le Comité souligne l'importance de la fonction de déontologie au FNUAP, qui favorise une culture d'intégrité et de responsabilité. Il prend

note du soutien continu et de l'importance accordée aux questions déontologiques par le Directeur exécutif et l'équipe dirigeante du FNUAP.

VII. Conclusion

46. Comme déjà indiqué dans le présent rapport, la situation financière du FNUAP a été l'un des principaux sujets abordés lors des réunions du Comité et du Conseil d'administration. En raison des difficultés de financement, le Comité encourage la mise en place d'un plan indiquant comment le FNUAP pourra faire face aux réductions de ressources tout en poursuivant sa mission.
47. Le FNUAP a lancé plusieurs initiatives de gestion au cours des quelques dernières années, et le Comité réitère sa recommandation que tous ces efforts soient bien coordonnés afin d'en tirer le plus grand profit et d'éviter les doublons.
48. Les domaines qui appellent davantage d'attention sont les suivants :
 - a) La poursuite du développement de la gestion du risque institutionnel et les liens entre la gestion du risque institutionnel, le contrôle interne et les cadres de responsabilisation ;
 - b) La gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication, y compris la gouvernance des TIC et la stratégie en matière de TIC ;
 - c) La mise au point d'un plan d'audit fondé sur une approche par les risques qui soit réaliste pour 2017 ;
 - d) La prise en main des préoccupations concernant le processus d'audit interne, y compris l'achèvement et la publication en temps voulu des rapports d'audit interne, conformément au plan approuvé, ainsi que la clarification efficace et rapide des rapports d'audit par les services concernés.
49. En 2017, le Comité continuera de traiter les problèmes identifiés dans le présent rapport, ainsi que d'autres problèmes relevant de son mandat.
50. Le Comité tient à remercier le Directeur exécutif, les directeurs exécutifs adjoints et les cadres supérieurs, le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation et du Bureau de l'évaluation, le Comité des commissaires aux comptes et les autres administrateurs et membres du personnel du FNUAP qui ont participé activement aux activités du Comité et qui lui ont permis de s'acquitter de ses responsabilités.