



**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  
28 novembre 2017

Version  
originale : anglais

**Première session ordinaire de 2018**

Du 22 au 26 janvier 2018 à New York

Rubrique 9 de l'ordre du jour provisoire

**UNFPA : Recommandations du Comité des commissaires aux comptes**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Suite du rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 2016 : état  
de mise en œuvre des recommandations**

**Rapport du directeur exécutif**

*Résumé*

Conformément à la décision 97/2 du Conseil d'administration, le directeur exécutif de l'UNFPA est heureux de présenter le présent rapport concernant la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add. 8).

Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies reconnaît que l'UNFPA est en bonne santé financière et estime que les états financiers de l'organisation présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de l'UNFPA au 31 décembre 2016, sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

Un tableau distinct, disponible sur le site Web du Conseil d'administration de l'UNFPA, présente un rapport actualisé de la mise en œuvre des recommandations de l'audit.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité à prendre note du présent rapport sur les mesures prises par l'UNFPA et les mesures supplémentaires prévues par l'organisation pour mettre en œuvre les recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2016.

## I. Introduction

1. Conformément à la décision 97/2 du Conseil d'administration, le directeur exécutif de l'UNFPA est heureux de présenter le présent rapport concernant la mise en œuvre des recommandations du Conseil des commissaires aux comptes des Nations Unies (le Conseil des commissaires aux comptes) pour l'année achevée au 31 décembre 2016 (A/72/5/Add. 8). Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné un résumé des principaux résultats et conclusions du Comité des commissaires aux comptes et le rapport correspondant du Secrétaire général des Nations Unies.

2. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies reconnaît que l'UNFPA est en bonne santé financière et estime que les états financiers de l'organisation présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de l'UNFPA au 31 décembre 2016, sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS. Cela confirme les efforts continus de l'UNFPA à accorder la plus haute priorité à la résolution des problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes et à maintenir l'élan d'édification d'une culture de la responsabilité.

3. L'UNFPA salue la reconnaissance par le Comité des commissaires aux comptes de la gestion des initiatives visant à renforcer ses opérations par l'introduction de nouveaux systèmes, comme le système de programmation mondiale pour gérer les plans de travail et le système d'information stratégique, qui a facilité la documentation des risques et le suivi des résultats. L'UNFPA s'est engagé à obtenir de nouvelles améliorations dans les domaines de la gestion des risques, de l'approche harmonisée des transferts monétaires, de la gestion des plans de travail, de l'approvisionnement, de la gestion des marchés et de la gestion des ressources humaines. L'UNFPA a également amélioré sa réponse aux recommandations en adoptant une approche globale et systémique pour renforcer les contrôles et assurer la conformité aux recommandations.

## II. État de la mise en œuvre des recommandations de l'audit

4. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 18 nouvelles recommandations pour 2016, contre 24 en 2015. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous résument l'état de la mise en œuvre des recommandations pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2016.

**Tableau 1**  
**État de la mise en œuvre des principales recommandations pour 2016**

<i>Service responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Refusées</i>	<i>Appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>En cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Division des services de gestion	1	–		1	1
Division des services de gestion et Bureau du directeur exécutif	1	–	1		
Division des programmes	1	–		1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Tableau 2**  
**État de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations pour 2016**

<i>Service responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Refusées</i>	<i>Appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>En cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Service de l'information de gestion	2	-	-	2	2
Division des programmes	2	-	1	1	1
Division des services de gestion	3	-	-	3	3
Division des services de gestion et Bureau du directeur exécutif	3	-	2	1	1
Division des Ressources humaines	2	-	1	1	1
Division technique	1	-	1	-	-
Division des services de gestion et Division des Ressources humaines	1	-	-	1	1
Division des programmes et Division des services de gestion	1	-	1	-	-
Division des services d'approvisionnement	3	-	3	-	-
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

5. Ce rapport présente l'état de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes pour 2016, ainsi que pour les périodes antérieures. Il comprend dix sections qui traitent des sujets suivants : (a) le système de contrôle interne ; (b) la politique harmonisée des transferts monétaires ; (c) la gestion du programme ; (d) la gestion des achats et des contrats ; (e) la gestion des stocks ; (f) la gestion des ressources humaines ; (g) les consultants et le personnel temporaire ; (h) l'examen des états financiers ; (i) l'informatique ; et (j) les autres recommandations pour les exercices antérieurs à 2016.

## **A. Système de contrôle interne**

### *Évaluation du processus d'évaluation des risques*

6. Au paragraphe 18, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de s'assurer que les bureaux de pays effectuent des évaluations des risques efficaces en documentant des justifications et des causes réalistes, et en les adaptant à l'environnement spécifique des bureaux extérieurs, comme l'exigent les notes d'orientation sur la façon d'évaluer des risques dans le système de gestion des risques de l'entreprise ; et (b) de documenter les causes, les risques, les résultats et les justifications possibles et de faire appel à des personnes référentes pour les risques supplémentaires déterminés par les bureaux de pays.

7. Le Système d'Information Stratégique (SIS) via l'application myRisk pour la gestion des risques d'entreprise a été amélioré de façon à inclure des causes, des notations sur les impacts et les probabilités, ainsi qu'un champ textuel destiné à saisir des justifications pour chaque évaluation des risques. La note d'orientation sur la façon de mener des évaluations de risque a été améliorée pour inclure davantage d'exemples couvrant différents domaines de risques. De

même, le processus d'identification et d'évaluation des risques supplémentaires par les unités opérationnelles a été révisé pour inclure la nomination de personnes référentes.

*Utilisation de matrices de risques dans l'évaluation des risques*

8. Au paragraphe 22, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de s'assurer que les bureaux de pays mettent au point les matrices de cote de risque concernant les risques identifiés et évalués pour soutenir le processus de classement des risques ; et (b) de poursuivre la formation du personnel des bureaux de pays aux concepts et aux outils de gestion des risques d'entreprise afin que le processus d'évaluation des risques, notamment en ce qui concerne l'application de matrices de risques dans le classement de risque, soit correctement effectué.

9. Les indicateurs de cote de risque relatifs aux impacts et aux probabilités font désormais partie intégrante du SIS via l'application myRisk et sont utilisés pour calculer automatiquement la cote de risque attribuée à tout risque évalué. Les personnes référentes chargées des risques au sein des unités opérationnelles seront formées à ce nouveau concept et à l'utilisation de l'outil lors du lancement du prochain cycle de gestion des risques d'entreprise en janvier 2018.

*Rôle de surveillance en matière d'évaluation des risques*

10. Au paragraphe 27, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de s'assurer que les bureaux de pays préparent des documents justificatifs sur le processus d'évaluation des risques pour un examen et une consultation facile par les bureaux régionaux ; et (b) de renforcer l'examen d'évaluation des bureaux régionaux et de surveiller le mécanisme de suivi afin de faciliter la réalisation des objectifs institutionnels en matière de gestion des risques d'entreprise.

11. Le SIS via l'application myRisk a été mis à jour de façon à inclure le téléchargement obligatoire de pièces justificatives destinées à être examinées par les bureaux régionaux. Le processus de validation des évaluations de risques inclut désormais la validation des bureaux régionaux dans le système après examen des pièces justificatives téléchargées. La note d'orientation a également été révisée afin de refléter ces changements de processus et comprend un modèle des pièces justificatives requises.

## **B. Politique harmonisée concernant les transferts monétaires**

*Évaluation des partenaires d'exécution*

12. Au paragraphe 32, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de renforcer le contrôle des rapports de microévaluation des prestataires de services pour s'assurer que ces rapports soient soutenus par des détails concernant le travail accompli et qu'ils fournissent un fondement clair pour leurs conclusions ; et (b) de s'assurer que les partenaires d'exécution soient soumis à des microévaluations et que des plans soient définis pour communiquer les conclusions et les recommandations de ces microévaluations aux partenaires d'exécution de l'UNFPA ou aux partenaires d'exécution partagés avec d'autres organismes.

13. Dans le cadre d'un approvisionnement conjoint avec l'UNICEF, l'UNFPA a engagé à long terme des entreprises internationales qualifiées, chargées de fournir des microévaluations de qualité. Pour les évaluations effectuées par des prestataires locaux, le bureau concerné procède à un contrôle de la qualité avant d'accepter leurs rapports. Cela peut concerner un bureau du PNUD ou de l'UNICEF pour les partenaires d'exécution communs. La Division des services de gestion évalue périodiquement la qualité sur des extraits de microévaluations terminées. Par ailleurs, elle développe actuellement une meilleure stratégie d'orientation pour les bureaux concernant le suivi des recommandations de microévaluation, qui devrait paraître au premier trimestre 2018. Bien que des pièces justificatives pour la cote de risque soient requises dans le modèle, les documents d'appui et les documents de travail ne sont généralement pas obligatoires dans les rapports. Le personnel sera guidé pour les éléments où des pièces justificatives peuvent être nécessaires.

14. Au paragraphe 36, le Comité recommandait à l'UNFPA :(a) d'envisager de fournir une formation adéquate aux contrôleurs ponctuels afin d'améliorer la qualité de ces contrôles ponctuels ; (b) de s'assurer que l'application des recommandations contenues dans les microévaluations soit suivie lors des contrôles ponctuels et que des preuves en soient apportées par les contrôleurs ponctuels, afin de fournir à l'UNFPA une assurance basée sur des preuves ; et (c) de s'assurer que les opérations de contrôle ponctuel soient menées de manière efficace et efficiente, conformément aux directives établies.

15. L'UNFPA continue d'améliorer la capacité des contrôles ponctuels de son personnel. Des webinaires organisés en 2017 ont mis l'accent sur l'examen des recommandations en matière de microévaluations lors des contrôles ponctuels. La Division des services de gestion évalue périodiquement la qualité sur des extraits de contrôles ponctuels terminés. Plus de 800 contrôles ponctuels ont été réalisés sur l'exercice 2016, et une assurance qualité indépendante a indiqué que la majorité des contrôles ponctuels étaient de qualité bonne ou satisfaisante. La Division des services de gestion met actuellement au point une meilleure stratégie d'orientation pour les bureaux concernant le suivi des recommandations, qui devrait paraître au premier trimestre 2018.

### **C. Gestion des programmes**

#### *Recours à un système de programmation mondial pour la gestion du plan de travail*

16. Au paragraphe 40, le Comité recommandait à l'UNFPA :(a) de s'assurer que les plans de travail soient préparés et approuvés dans le système de programmation mondial avant d'être signés par les partenaires d'exécution et avant le début des activités des programmes, pour éviter les divergences entre les plans de travail et les dossiers signés et les dossiers du système de programmation mondial ; et (b) d'effectuer des contrôles et des rapprochements périodiques entre les budgets des plans de travail et les dossiers du système de programmation mondial, afin de corriger et de mettre à jour les informations dans le système global de programmation.

17. L'UNFPA continue à renforcer la conformité avec les politiques et les directives concernant les plans de travail et le système global de programmation. À cette fin, le processus des plans de travail a été révisé pour assurer la séparation des tâches et introduire un examen opérationnel supplémentaire. L'UNFPA a également mis en place un tableau de bord pour surveiller les exceptions et réagir aux écarts entre les montants des plans de travail et leurs budgets alloués dans le système global de programmation, tout comme le décaissement de fonds sans plan de travail approuvé. Les rapports d'exception seront mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNFPA et des notes d'information seront régulièrement envoyées aux unités dans lesquelles des écarts ont été détectés. La Division des programmes effectue également un examen annuel de l'assurance qualité de tous les plans de travail.

### **D. Gestion des achats et des contrats**

#### *Nécessité d'améliorer l'évaluation des accords à long terme*

18. Au paragraphe 45, le Comité recommandait à l'UNFPA de s'assurer que les bureaux de pays fournissent des informations concernant les performances annuelles des prestataires, le volume d'affaires et les économies réalisées, aux principaux organismes des Nations Unies pour tous les titulaires d'un accord à long terme qui sont liés à d'autres organismes, afin que des évaluations puissent être menées.

19. L'UNFPA reconnaît qu'il est important que l'évaluation des prestations des fournisseurs soit effectuée par le principal organisme des Nations Unies pour tous les accords à long terme. Cependant, cette recommandation est difficile à mettre en œuvre lorsque l'UNFPA n'est pas le principal organisme, car l'UNFPA ne peut imposer à un autre organisme des Nations Unies d'entreprendre une activité particulière. L'UNFPA recueille donc des commentaires de tous ses bureaux de pays dans les pays concernés par la stratégie du groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) relative aux activités opérationnelles (BOS) sur la capacité des

équipes de gestion des opérations (OMT) de ces pays à fournir des informations sur les prestations des fournisseurs, le volume d'affaires et les économies réalisées aux organismes avec lesquels ils sont liés à long terme. En se basant sur l'analyse de l'apport, une décision est ensuite prise sur la façon de traiter cette recommandation et sur d'éventuels changements relatifs aux procédures d'approvisionnement.

20. Parmi les difficultés rencontrées réside l'absence actuelle de méthodologie de mesure des économies en approvisionnement au sein des Nations Unies. En octobre 2017, lors de la dernière réunion du réseau d'approvisionnement du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM), il a été convenu que l'UNOPS conduirait l'élaboration d'une méthode de calcul des économies en approvisionnement, qui serait ensuite adoptée par tous et utilisée par tous les organismes des Nations Unies. La validation de cette méthodologie par le réseau d'approvisionnement devrait avoir lieu en octobre 2018. D'ici là, il ne sera pas possible de mesurer de manière cohérente et uniforme les économies réalisées en utilisant ces accords à long terme.

#### *Non-préparation des plans d'approvisionnement et approvisionnements imprévus*

21. Au paragraphe 50, le Comité recommandait aux bureaux extérieurs de l'UNFPA d'adhérer aux plans d'approvisionnement local lorsqu'ils cherchent à s'approvisionner, et de s'assurer que tous les articles achetés sont inclus dans ces plans afin de faciliter le suivi des activités d'achat et l'efficacité en matière d'utilisation des ressources.

22. L'UNFPA accorde une grande importance à la planification des achats et fera tous les efforts nécessaires pour s'assurer que les bureaux de pays préparent et mettent à jour des plans d'achat, comme l'exige la politique d'approvisionnement. La Division des services d'approvisionnement (PBS) ajoute actuellement un contrôle ponctuel pour les approvisionnements locaux, afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux approvisionnements réels sur une base annuelle. En outre, l'UNFPA va clarifier les procédures d'approvisionnement afin que le plan soit conforme aux approvisionnements réels sur une base trimestrielle. Une marge de manœuvre semble nécessaire pour répondre aux circonstances imprévues, notamment les cas de force majeure.

#### *Amélioration de la documentation pendant la réception et l'inspection des biens et services achetés*

23. Au paragraphe 55, le Comité recommandait à l'UNFPA d'améliorer ses procédures d'approvisionnement pour la documentation pendant la réception et l'inspection des biens et services achetés, en conservant la preuve de la réception même si les biens/services sont en bon état.

24. L'UNFPA est en train de finaliser sa politique et ses procédures pour la gestion des fournitures des programmes, notamment les modèles de document pour la réception et l'inspection. Par la suite, les Services d'approvisionnement mettront à jour les instructions nécessaires pour les procédures d'achat afin d'assurer la clarté de tous les processus de réception et d'inspection et des outils connexes.

## **E. Gestion des stocks**

#### *Planification de l'approvisionnement des stocks*

25. Au paragraphe 61, le Comité recommandait aux bureaux de pays de l'UNFPA : (a) de collaborer avec les intervenants appropriés pour améliorer les évaluations des besoins en produits ordinaires dans le pays pour assurer une planification adéquate ; et (b) d'accroître la participation du bureau de pays dans l'analyse prévisionnelle des produits de santé reproductive avant qu'elles ne soient incorporées dans les plans d'approvisionnement des stocks.

26. Les bureaux de pays de l'UNFPA participent régulièrement à la prévision et à la surveillance des fournitures de santé reproductive avec leurs homologues. En travaillant avec

ses partenaires au niveau mondial, l'UNFPA s'efforce d'améliorer constamment les processus liés à la gestion des produits de santé reproductive. Les nouvelles politiques et procédures en matière de gestion des fournitures nécessaires aux programmes sont en cours de finalisation et contribueront à optimiser la standardisation et la définition des processus de planification concernant les produits de santé reproductive.

## **F. Ressources humaines**

### *Gestion des congés annuels*

27. Au paragraphe 65, l'UNFPA approuvait la recommandation du Comité l'invitant à (a) établir un mécanisme qui permettra à l'organisation de saisir les soldes de congé à la date de déclaration et non pas à la date de clôture des salaires, afin de communiquer avec précision le nombre de jours de congé et les soldes négatifs ; et à (b) renforcer ses contrôles internes concernant le processus de validation des congés en introduisant un délai sur la validation des demandes de congé pour assurer une saisie réaliste et opportune des soldes de congés à la date de déclaration.

28. En consultation avec le PNUD, l'UNFPA étudiera les possibilités d'un mécanisme permettant d'exploiter un processus séparé de rapprochement des congés à la fin de l'année pour saisir les congés pris après la date de finalisation des salaires. Cela permettra de s'assurer que le rapport reflète avec précision les jours de congés et les soldes négatifs en émettant, par exemple, un autre rapport de paie dans la première semaine de janvier pour permettre l'exploitation de la paie. L'UNFPA a également renforcé les contrôles internes concernant les processus de validation des congés en révisant la politique d'enregistrement et de gestion de ces derniers. Cette révision exige notamment que les superviseurs approuvent les congés dans un délai raisonnable n'excédant pas 30 jours civils. De plus, l'UNFPA est en train de développer un rapport ATLAS supplémentaire pour contrôler les exceptions.

## **G. Consultants et assistance temporaire**

### *Non-évaluation des consultants individuels inscrits dans le fichier*

29. Au paragraphe 70, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de s'assurer qu'un profil soit créé dans le fichier avant que des consultants individuels ne soient embauchés, afin de faciliter à l'avenir l'évaluation des prestations et des références en ligne ; (b) de mettre à jour les périodes des contrats de consultants individuels dans le fichier en s'assurant que les périodes enregistrées dans le fichier sont conformes aux contrats signés, afin de permettre l'évaluation effective de la performance des consultants individuels ; et (c) de mener une évaluation de la performance des consultants individuels dans le fichier des consultants, immédiatement après le terme d'une mission en s'assurant que le dernier paiement des frais soit effectué uniquement après la fin de l'évaluation de la performance du consultant individuel.

30. La page principale de l'outil de suivi des consultants a été modifiée pour exiger la saisie obligatoire et afficher le numéro d'identification du consultant. Par conséquent, la personne en charge de valider d'embauche et le contrôleur de l'outil de suivi des consultants peuvent facilement voir si un consultant possède un profil et un numéro d'identification dans le fichier. L'UNFPA est en contact avec les bureaux de pays pour fournir les instructions nécessaires et souligner l'importance de l'exactitude des dates de contrats.

31. L'UNFPA est également en train de réviser l'application de son fichier pour inclure davantage de commandes, telles que (a) la génération et l'affichage d'un identifiant de post-évaluation destiné à être inclus dans la liste de vérification des paiements ; et (b) l'inclusion obligatoire des dates de contrat dans le document d'évaluation en ligne pour faciliter la comparaison avec les documents contractuels. Les informations sur la période contractuelle permettront également de renforcer la capacité des bureaux de pays à améliorer leur utilisation des fichiers de consultants.

*Utilisation des contrats de service pour les activités de base*

32. Au paragraphe 74, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) d'accélérer le processus de recrutement et la conversion des contrats de service vers des nominations à durée déterminée pour soutenir les opérations de base assurées par le personnel bénéficiant de contrats de service ; et (b) de se conformer avec les politiques et les procédures de l'UNFPA sur l'utilisation des modalités concernant les contrats de service dans la mise en œuvre des programmes et des opérations des bureaux de pays en matière de recrutement de personnel lié par un contrat de service qui n'excède pas cinq ans.

33. L'UNFPA fait actuellement en sorte d'accélérer le processus de recrutement. Auparavant, la norme était de 120 jours entre la fin de la période de candidature et la sélection des candidats. Au premier trimestre 2017, cette période a été réduite à 90 jours. Le processus de recrutement a également été accéléré en raison de nouvelles initiatives telles que le bassin de leadership, l'exercice de rotation, la décentralisation du recrutement de postes techniques aux bureaux régionaux et la mise à niveau du système eRecruit.

34. Le recours à des contrats de service à l'UNFPA est régi par la politique du PNUD, qui ne contient pas de référence explicite à une période maximale de cinq ans de service ou à toute autre durée. Lors du développement d'un nouveau programme de pays, les plans déterminant les besoins en ressources humaines sont également inclus dans la documentation relative au développement de ce programme. Au cours de cet examen, les bureaux de pays seront conseillés pour pourvoir tout poste régi par un contrat de service faisant suite à un processus de sélection comportant les termes de référence nécessaires pour correspondre au calendrier du nouveau programme de pays quinquennal. La Division des ressources humaines fournit l'aide nécessaire en la matière aux bureaux de pays.

## **H. Examen des états financiers**

*Manque de politiques concernant la réserve prévue pour les interventions humanitaires*

35. Au paragraphe 79, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) d'officialiser la politique et les lignes directrices pour l'utilisation de la réserve ; (b) d'examiner et de justifier le montant de 10 millions de dollars approuvés pour la réserve, en tenant compte des prévisions financières de l'UNFPA ; et (c) de maintenir la réserve au montant approuvé.

36. L'UNFPA mettra à jour la politique de financement des interventions humanitaires pour appliquer la recommandation, notamment la préparation d'une matrice de contrôle des risques et l'identification d'une deuxième ligne de contrôles de défense dans ce domaine. En se basant sur les activités humanitaires de 2016, la Division des services de gestion a entrepris une quantification des besoins de préfinancement et proposé une première allocation de 5 millions de dollars É.U. destinés à la réserve, ce qui a déjà été reporté dans le plan de distribution des ressources de base pour 2018, approuvé par le Comité exécutif.

*Non-recouvrement des avances consenties aux anciens fonctionnaires*

37. Au paragraphe 85, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) d'assurer la conformité avec la politique d'avance de salaire et renforcer les conditions de recouvrement des avances de fonctionnaires, en particulier dans les situations où un fonctionnaire ayant reçu des avances quitte l'UNFPA ; et (b) de poursuivre l'examen du solde des avances afin de déterminer les causes respectives et le mécanisme de recouvrement pour s'assurer que les avances des fonctionnaires actuels et des anciens fonctionnaires soient récupérées et réglées.

38. En mars 2015, l'UNFPA a lancé un module d'avance de salaire afin de garantir que toutes les demandes d'avance soient approuvées par le directeur de la Division des ressources humaines. Toutes les demandes sont approuvées conformément à la politique des avances de salaire. La Division des services de gestion publie des rapports trimestriels sur les exceptions, qui identifient (i) les nouvelles avances accordées en dehors du processus eServices, et (ii) les



nouvelles créances dues par les fonctionnaires qui ne sont plus en fonction, pour un suivi par la Division des ressources humaines.

39. La Division des Ressources humaines prépare également une note d'orientation concernant le processus de sortie du personnel local, qu'elle transmettra aux bureaux extérieurs en même temps qu'un webinaire pour qu'ils soient conjointement présentés par la Division des ressources humaines et la Division des services de gestion.

40. En collaboration avec la Division des services de gestion, la Division des ressources humaines réalisera l'examen continu des avances dues par le personnel, pour (i) déterminer les questions qui doivent être prises en compte dans la conception du processus de sortie du personnel ; et (ii) effacer les soldes restants pour lesquels un recouvrement n'est pas envisageable.

*Refus des avances de projet en espèces*

41. Au paragraphe 90, le Comité recommandait à l'UNFPA : (a) de s'assurer que les bureaux de pays obtiennent l'autorisation du siège de l'UNFPA pour toutes les avances de projet en espèces dont le montant excède le seuil indiqué dans la politique ; (b) d'indiquer, dans les politiques et les procédures relatives aux avances de projet, le délai accordé pour les avances de projet en espèces, par activité et par fonctionnaire, afin d'éviter que les soldes d'avances de projet en espèces ne s'éternissent ; et (c) de renforcer la supervision et le suivi au niveau des bureaux de pays pour garantir la conformité avec les politiques et les procédures existantes.

42. La politique de l'UNFPA en matière d'avance de projet en espèces requiert déjà l'autorisation des directeurs de bureaux pour toutes les avances de ce genre, quel que soit leur montant, ainsi qu'une autorisation supplémentaire de la Division des services de gestion pour les avances qui dépassent le seuil fixé par la politique. L'UNFPA va procéder à la mise à jour de sa politique pour renforcer les exigences relatives à l'approbation et incorporer une deuxième ligne de contrôles de défense, qui permettra la surveillance de la conformité avec la politique ordinaire. Les seuils définis par la politique actuelle peuvent être révisés sur la base de l'analyse des avances payées en 2016. Par ailleurs, des lignes directrices plus précises concernant les avances et les paiements effectués via des prestataires tiers de services de paiement seront intégrées à la politique révisée.

43. En outre, l'UNFPA va élaborer et produire des rapports d'historiques et d'exceptions afin d'identifier les avances en espèces versées directement au personnel et celles versées via des prestataires tiers de services de paiement non conformes aux exigences prévues par la politique.

## I. Informatique

### *Évaluation et surveillance inadaptées des applications de type Shadow IT*

44. Au paragraphe 95, le Comité recommandait à l'UNFPA :(a) de mettre à jour la liste des applications de type Shadow IT afin de s'assurer qu'elle comprend toutes les régions ; (b) de mener un examen sur ces applications conformément à politique ; et (c) d'établir des mécanismes de contrôle pour déterminer les risques associés à ces applications.

45. L'UNFPA procède actuellement à la mise à jour de la politique en matière d'applications Shadow IT avec le développement de la politique relative au cycle de développement des logiciels. Les informations concernant le Shadow IT collectées auprès de toutes les unités opérationnelles seront examinées et analysées. Les risques associés à chaque application Shadow IT seront déterminés sur la base de ses attributs et des mesures appropriées seront prises, comme le suggère la politique.

### *Application inadaptée de politiques en matière de logiciels*

46. Au paragraphe 100, le Comité recommandait à l'UNFPA de mettre en place un mécanisme de suivi pour l'adoption de politiques et de procédures en matière de logiciels et d'assurer leur conformité à l'échelle de l'entité.

47. L'UNFPA est également en train de réviser la politique logicielle des technologies de l'information et de la communication (TIC), en conformité avec la politique relative au cycle de développement des logiciels. Tout comme le processus d'enregistrement et de révision du Shadow IT susmentionné, ces politiques soutiendront la surveillance et la conformité de la politique logicielle des TIC.

## J. Autres recommandations issues des exercices antérieurs à 2016

### *Rapport du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 A/70/5/Add. 8*

#### *Création de bureaux décentralisés*

48. Au paragraphe 23, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) de mettre à jour les lignes directrices concernant les bureaux décentralisés, afin de définir et de décrire clairement les différentes dispositions pour les bureaux décentralisés concernant la création et la gestion des activités ; (b) de continuer à mener des analyses de rentabilisation complètes et à chercher l'approbation rétroactive pour les autres bureaux décentralisés ; et (c) d'intégrer l'organigramme des bureaux décentralisés et ses rapports hiérarchiques dans la structure organisationnelle des bureaux de pays.

49. L'UNFPA a entrepris un examen complet de ses bureaux décentralisés concernant la disponibilité des analyses de rentabilisation, les approbations des bureaux régionaux et les approbations rétroactives sécurisées, le cas échéant. Les lignes directrices actuelles concernant les bureaux décentralisés ont été abrogées, puisque l'ensemble des aspects de la gestion de ces bureaux est déjà inclus dans les politiques opérationnelles (p. ex. : petite caisse, immobilier, gestion d'actifs) et programmatiques (p. ex. : plan de travail, surveillance) existantes. La définition et la délimitation des différentes dispositions, ainsi que les règles régissant la création de tels bureaux, sont incluses dans le projet de politique de restructuration organisationnelle, qui est en phase d'approbation.

#### *Lacunes concernant l'évaluation des performances*

50. Au paragraphe 28, le Comité recommandait également à l'UNFPA (a) de s'assurer que des visites de suivi et d'évaluation soient organisées pour une évaluation efficace de la mise en œuvre des activités des bureaux décentralisés ; (b) de définir le rôle des personnes référentes pour les bureaux décentralisés et de fournir une orientation claire sur le type de soutien et de supervision que ces personnes devraient fournir ; et (c) d'établir des objectifs de rendement et

de fixer des critères d'évaluation et de suivi systématiques pour les personnes référentes, afin de s'assurer qu'elles exercent en conformité avec le mandat de l'UNFPA.

51. En réponse à cette recommandation, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des activités des bureaux décentralisés font partie des politiques et des procédures de suivi et d'évaluation. Tous les aspects liés aux ressources humaines des bureaux décentralisés sont déjà gérés par le siège social. Dans tous les réajustements effectués à partir de 2015, des structures organisationnelles sont définies, au sein desquelles les rôles de direction/supervision sont également déterminés dans tous les bureaux rattachés à un bureau de pays, ce qui veut dire qu'il n'y a plus de « personnes référentes » dans ces structures. Les objectifs de rendement et le suivi et l'évaluation des personnes sont gérés par l'évaluation et les demandes de mise en valeur et, pour les unités opérationnelles de l'UNFPA, par le système d'information stratégique institutionnelle. Pour chaque bureau, le représentant du bureau de pays ou le directeur de pays est responsable des opérations de surveillance et de la réalisation du programme, y compris pour les bureaux décentralisés.

*Surveillance inadaptée des plans de travail des partenaires d'exécution*

52. Au paragraphe 39, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) de renforcer ses procédures de surveillance des partenaires d'exécution pour assurer la bonne exécution des activités de mise en œuvre du programme, et (b) de préparer des plans de surveillance qui puissent être réalisés dans les délais impartis.

53. Lancée au deuxième trimestre 2017, la phase II du système de programmation mondial (GPS) comprend la production de rapports sur les progrès réalisés par les partenaires d'exécution en matière de plan de travail. Le paiement des partenaires d'exécution sera soumis à un rapport adéquat et opportun concernant les résultats et les progrès de mise en œuvre. Cette phase II du GPS nécessite également la présentation opportune des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses, condition préalable au paiement des partenaires d'exécution. Le GPS comprend un processus obligatoire pour les rapports concernant les progrès réalisés sur les plans de travail.

54. L'UNFPA a examiné les bonnes pratiques observées par les bureaux de pays concernant la collaboration avec des partenaires d'exécution. Ceci l'aidera à élaborer des instructions pertinentes pour renforcer le suivi des partenaires d'exécution et favoriser de meilleurs rapports de résultats. La révision en cours de la politique de suivi et de rapports concernant les programmes et les finances renforcera les actions nécessaires pour assurer le suivi des recommandations issues de visites de terrain et développer une documentation pertinente sur les progrès réalisés en la matière. Pour soutenir cela, un modèle de plans d'action pour le suivi des recommandations/observations sera inclus dans la politique.

55. Au paragraphe 60, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'établir un mécanisme robuste pour la chaîne d'approvisionnement afin d'assurer l'efficacité de la livraison et de la distribution des stocks aux bénéficiaires prévus par les bureaux extérieurs ; et (b) de développer des outils qui permettront aux bureaux de pays de surveiller la rapidité et l'efficacité de la distribution des stocks, y compris le suivi régulier de paramètres clés, tels que le pourcentage d'exécution des plans de distribution et les niveaux de stocks entreposés aux points de prestation de service.

56. L'UNFPA adopte actuellement un rôle plus proactif avec ses partenaires d'exécution pour la surveillance de la livraison et de la distribution des stocks achetés. La politique et les procédures de gestion des fournitures des programmes, qui délimitent les exigences pour les partenaires d'exécution en matière de rapport concernant la distribution des produits de santé reproductrice (SR) réceptionnés, sont en cours de finalisation et entreront en vigueur en janvier 2018. Des ateliers de formation ont été prévus avec les pays pour la dernière semaine de janvier 2018, afin de déployer et de mettre en œuvre efficacement cette politique. En outre, la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement est en cours de révision et sera finalisée

d'ici fin décembre 2017. En vertu de la nouvelle politique, les pays seront tenus de remettre des rapports trimestriels sur les stocks réceptionnés et distribués, ainsi que sur tout produit de SR périmé ou endommagé.

***Rapport du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 - A/71/5/Add. 8***

*Recours à un système de programmation mondial pour la gestion du plan de travail et du budget*

57. Au paragraphe 31, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) de s'assurer que les informations concernant le budget soient correctes et à jour dans le système global de programmation et que le rapprochement de l'information budgétaire soit fait entre les montants à envoyer au contrôle des engagements et le montant des plans de travail pour ces activités ; et (b) d'envisager d'introduire de nouvelles caractéristiques dans le système pour inclure des renseignements non financiers concernant les rapports d'avancement des partenaires d'exécution.

58. L'UNFPA a récemment introduit une fonctionnalité dans le système de programmation mondial (GPS) pour alerter les utilisateurs lorsque les montants du plan de travail diffèrent des montants envoyés au contrôle des engagements. L'UNFPA a également créé un tableau de bord mettant en évidence les différences entre les montants envoyés au contrôle des engagements et les montants du plan de travail de ces activités. De même, l'UNFPA a publié des documents directifs améliorés traitant des cas où le montant envoyé au contrôle des engagements diffère du montant du plan de travail. L'organisation a procédé à une analyse supplémentaire des plans de travail pour soutenir les utilisateurs de manière régulière dans l'identification des écarts indésirables. Le GPS génère et préremplit les rapports d'avancement des plans de travail (WPR) et les partenaires d'exécution ont accès au système en ligne, où ils remplissent le rapport WPR. Ces rapports d'avancement des plans de travail ont des échéances fixées d'achèvement et de soumission.

*Assurance qualité des rapports d'avancement des plans de travail*

59. Au paragraphe 35, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) de poursuivre les initiatives entreprises pour renforcer les capacités des partenaires d'exécution afin que les rapports d'avancement des plans de travail reflètent les résultats atteints à une période donnée et évaluent clairement les progrès réalisés sur les objectifs proposés ; et (b) de mener l'assurance qualité lors de la réception des rapports et de s'attaquer aux faiblesses signalées.

60. Les orientations mises à jour et fournies aux bureaux de pays concernant le suivi des partenaires d'exécution fixeront des exigences supplémentaires pour améliorer la qualité des rapports rédigés par les partenaires d'exécution. La qualité des rapports permettra également d'améliorer la mise en œuvre du processus révisé de sélection des partenaires d'exécution. De plus, au cours de la formation à la fonctionnalité de la phase II du GPS, les partenaires d'exécution recevront une formation sur le GPS. La fonctionnalité de la phase II du GPS comprend également une acceptation officielle, par le personnel de l'UNFPA chargé du programme, de l'ensemble des rapports d'avancement trimestriels des plans de travail.

*Commandes passées après la livraison des biens et la prestation des services*

61. Au paragraphe 45, le Comité recommandait à l'UNFPA (i) d'utiliser le bon de commande généré par Atlas comme principal outil de passation de marchés pour acheter des biens et engager des fonds avant la livraison des biens et la prestation des services, afin de réduire le risque d'erreurs de déclarations et d'assurer la conformité aux procédures d'approvisionnement et au cadre de contrôle interne ; et (ii) de demander au Service des achats de s'assurer que les bureaux de pays respectent les règles et réglementations en matière d'approvisionnement.

62. L'UNFPA a mis en œuvre cette recommandation en abordant le problème à plusieurs niveaux. La Division des services d'approvisionnement (PSB) a envoyé des rappels à la

Direction générale de tous les bureaux de pays pour rappeler que les bons de commande (BDC) dans Atlas doivent être délivrés afin d'engager des fonds et déclarer les engagements de manière exacte. En parallèle, un rapport standard a été élaboré pour suivre le temps nécessaire à l'accomplissement du cycle approvisionnement/paiement (période entre la date de création de la demande et la première date de facture). Suite à cette analyse, les 10 bureaux de pays dans lesquels cet accomplissement est le plus long ont été identifiés pour bénéficier d'une supervision spéciale par le biais du suivi régulier, afin d'assurer l'amélioration des processus et des échéances concernant les bons de commande. De plus, le PSB dirigera ce rapport sur une base semestrielle, séparément du suivi avec les bureaux de pays pour d'éventuelles non-conformités.

*Maintien des embauches pour les titulaires de contrats de service*

63. Au paragraphe 59, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'effectuer l'évaluation des besoins en ressources humaines et d'examiner les contrats de service existants, afin de réduire le recours aux contrats de service pour les fonctions de base de l'UNFPA ; et (b) de surveiller le processus de recrutement des titulaires de contrats de service, afin de s'assurer qu'ils soient recrutés pour des fonctions non essentielles mandatées par le Guide du contrat de service du PNUD adopté par l'UNFPA.

64. Les évaluations des besoins en ressources humaines et l'examen des titulaires de contrats de service font partie intégrante du réajustement des bureaux en cours. Depuis 2015, 48 plans de réajustement de bureaux ont été approuvés, 8 plans sont en cours d'examen au siège et l'examen de 6 plans est en cours de préparation pour la fin de l'année. L'un des résultats des réajustements approuvés est qu'au moins 107 postes régis par des contrats de service ont été convertis en postes à durée déterminée. La Division des ressources humaines préparera un tableau récapitulatif des contrats de service examinés lors des réajustements depuis 2015 et rédigera un rapport sur le nombre de postes régis par des contrats de service et convertis en postes à durée déterminée. En outre, depuis cette année, un plan de ressources humaines recensant les besoins et les changements en ressources humaines est intégré à la documentation soumise à examen par le comité d'examen des programmes pour les nouveaux programmes de pays. Ce processus est désormais standard pour l'évaluation et l'estimation des besoins en ressources humaines au niveau des bureaux de pays. Les réajustements des bureaux de pays incluent tous les besoins et les changements en matière de personnel, ainsi que les demandes pour toute conversion ou pour tout nouveau poste régi par des contrats de service, examinées et approuvées au niveau régional et au niveau du siège.

*Changement de système de gestion des stocks avant de mettre à jour la politique en matière de stocks*

65. Au paragraphe 64, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'accélérer la mise à jour de sa politique en matière de stocks et de son manuel de procédures pour la cohérence et l'uniformité des contenus et des directives au sein du nouveau système d'inventaire ; et (b) de s'assurer que, dans les futurs changements de système, la mise à jour de la politique soit réalisée en conformité avec l'adoption des nouveaux systèmes.

66. L'UNFPA a constitué un groupe de travail interservices sur la gestion des stocks, avec des représentants de la Division de la sécurité des approvisionnements, de la Direction des finances, du Service des cadres humanitaires et fragiles, du Service juridique, du Service de gestion de l'information, de la Division des programmes, de la Division des services d'approvisionnement et de tous les bureaux régionaux. L'UNFPA a également atteint la phase finale de sa nouvelle politique et de ses nouvelles procédures concernant la gestion des fournitures nécessaires aux programmes. Le groupe de travail interservices et le Conseil consultatif sur le changement s'assureront conjointement de la conformité des politiques avec les nouveaux systèmes qui pourraient être mis en œuvre à l'avenir.

*Rôles et responsabilités du personnel impliqué dans le processus de gestion des stocks*

67. Au paragraphe 68, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'inclure clairement les rôles, les responsabilités et la portée des organes de contrôle et de tout le personnel impliqué dans le processus de gestion des stocks ; et (b) d'élaborer une description de poste standard pour le rôle de personne référente pour l'inventaire, qui contienne les exigences respectives en matière de compétences.

68. La nouvelle politique et les nouvelles procédures de gestion des fournitures nécessaires aux programmes abordent les questions des rôles, des responsabilités et de la portée des organes de contrôle et de tout autre membre du personnel impliqué dans le processus de gestion des stocks. La politique comprend aussi des descriptions concernant le rôle de coordonnateur de la logistique et du suivi des stocks qui, à l'avenir, remplacera le rôle actuel de coordonnateur des stocks, ainsi que d'autres exigences concernant les compétences. Une formation mondiale aura lieu en 2018 pour les coordonnateurs susmentionnés, après la publication de la politique révisée.

*Méthode d'évaluation des stocks*

69. Au paragraphe 74, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'aligner les politiques d'évaluation des stocks sur les directives, afin de maintenir la cohérence dans la détermination du coût des stocks ; (b) d'effectuer une comparaison entre coûts et frais de remplacement nets pour tous les stocks ; et (c) de mettre en place des mécanismes permettant de saisir l'ensemble des coûts actuels de remplacement des stocks pour améliorer l'évaluation des stocks lors des inventaires et de la clôture des comptes.

70. L'UNFPA a déjà effectué une comparaison entre la valeur comptable et les coûts de remplacement actuels pour tous les stocks détenus fin 2016, comme prévu dans ses instructions relatives à la clôture des comptes. La Division des services de gestion est en train de mettre à jour la section relative à l'évaluation des stocks dans la politique et les procédures de gestion des fournitures nécessaires aux programmes, afin de prendre en compte cette exigence et la méthodologie employée à cette fin.

*Examen de la réserve pour les locaux hors siège*

71. Au paragraphe 78, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'intégrer les prévisions de coût sur l'utilisation de la réserve pour le financement des locaux hors siège dans son budget intégré pour 2018-2021 ; et (b) d'examiner le seuil de la réserve pour les locaux hors siège en tenant compte de l'évolution de l'environnement financier.

72. L'UNFPA a examiné et révisé le seuil de la réserve pour locaux hors siège et a inclus dans son budget intégré pour 2018-2021 une proposition de 14,1 millions de dollars pour un plan d'immobilisations pour locaux (DP/FPA/2017/10). Toutefois, étant donné les contraintes budgétaires et les consultations approfondies avec les États membres, qui se sont prononcés pour une réduction du budget, l'UNFPA a proposé de reporter pour le moment la création du plan d'immobilisations pour locaux exigé par le Comité des commissaires aux comptes, qui sera examinée à la prochaine révision du budget. Le Conseil d'administration a approuvé cette proposition dans sa décision de septembre 2017 relative au budget intégré pour 2018-2021. DP/FPA/2017/24

*Examen des politiques en matière de technologies d'information et de communication*

73. Au paragraphe 88, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) de procéder à une évaluation des risques de sécurité de l'information et d'examiner chaque année les politiques de technologies de l'information et des communications (TIC) ; (b) d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de classification de l'information ; et (c) d'adopter des normes reconnues sur le plan international en matière de gestion de la sécurité informatique pour les contrôles qui ont un large impact sur l'organisation.

74. L'évaluation de ces risques a été réalisée dans le cadre d'une évaluation générale des risques liés aux TIC, en complément du projet de gestion des risques institutionnels (« myRisks »). Le Service de gestion de l'information de l'UNFPA a examiné et mis à jour le manuel des politiques et procédures concernant les TIC, en suivant explicitement la suggestion du Comité des commissaires aux comptes, qui proposait d'inclure des tableaux de contrôle illustrant le moment où une politique a été examinée/adoptée, qui l'a examinée/adoptée, quels sont les changements importants qui ont été apportés, ainsi que la date d'échéance du prochain examen de la politique.

75. La classification de l'information fait partie de la politique de gestion des documents de l'UNFPA, qui comprendra désormais trois composantes clés : classification de l'information, gestion des documents et gestion des dossiers. La politique de classification de l'information établira une classification formelle du niveau de sensibilité, ainsi qu'une procédure de traitement pour toute forme d'information produite à l'UNFPA. La politique de gestion des documents précisera le processus de stockage et de traitement des informations des dossiers du bureau concerné sous iDocs, tandis que la politique de gestion des dossiers guidera les bureaux sur la façon de gérer les dossiers organisationnels officiels dans iDocs.

76. Concernant les TIC, des normes de sécurité reconnues internationalement ont été incorporées au projet Transformation des TIC. Une stratégie en cours d'élaboration établira un plan de projection et de mise en œuvre pour adopter les normes ISO 27000.

#### *Gestion de projets de technologies d'information et de communication*

77. Au paragraphe 94, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'élaborer et de mettre en œuvre des directives concernant la gestion de projet qui définissent la base pour adopter des projets sous environnement contrôlé, version 2 (PRINCE2) et des méthodes flexibles pour les processus de gestion de projets TIC ; (b) d'élaborer et de mettre en œuvre les critères de priorisation des projets TIC pour la prise de décisions par le conseil des TIC ; et (c) d'établir un mécanisme pour déterminer les coûts des logiciels développés en interne.

78. L'intégration des directives en matière de gestion de projet dans le projet Transformation des TIC a renforcé l'approche d'une gouvernance élargie. De même, l'élaboration de la nouvelle politique intitulée « Politique et procédures pour les technologies de l'information et des communications (TIC) » clarifie la gouvernance informatique, notamment la délimitation des rôles et des responsabilités du Comité exécutif et du Conseil des TIC.

79. Les statuts et la composition du Conseil des TIC ont été modifiés dans le cadre du projet Transformation des TIC, qui intègre également la gestion des projets TIC. Les critères d'approbation des projets sont définis dans la politique « Cycle de développement des logiciels » élaborée récemment. Les directives relatives aux estimations des coûts du projet rédigées plus tôt ont été intégrées au projet Transformation des TIC et sont en cours d'examen en vue d'un ajustement.

#### *Plan de reprise après un sinistre informatique*

80. Au paragraphe 98, le Comité recommandait à l'UNFPA (a) d'élaborer, de documenter, de tester et de mettre en œuvre un plan de reprise après sinistre informatique complet, qui prenne en considération tous les systèmes essentiels, ainsi que leurs dépendances ; et (b) d'examiner et de tester régulièrement le plan de reprise après sinistre, et de recenser les examens et les tests effectués.

81. L'UNFPA a préparé un plan de reprise après sinistre informatique complet, qui est actuellement examiné par les intervenants avant finalisation et essais. Le site de reprise après sinistre de l'UNFPA a été déplacé à Copenhague en 2015. L'UNFPA est en plein processus de migration vers le cloud pour ses applications intranet et l'infrastructure de son portail. Cette migration devrait être achevée d'ici fin 2017. L'hébergement dans le cloud des applications et du portail devrait simplifier le plan de reprise après sinistre. Le projet actuel du plan de reprise

après sinistre informatique sera révisé au cours du dernier trimestre 2017 afin d'intégrer l'hébergement dans le cloud.

82. Le Tableau 3 ci-dessous récapitule l'état de mise en œuvre des 15 recommandations.

**Tableau 3**  
**État de mise en œuvre des recommandations issues des précédentes périodes, dont la mise en œuvre est incomplète dans l'annexe 1 du rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2016**

<i>Service responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Refusées</i>	<i>Classement demandé</i>	<i>En cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Division des Ressources humaines	3	-	3	-	-
Service de gestion de l'information et Division des programmes	1		-	1	1
Division des services d'approvisionnement	1		1	-	-
Service de l'information de gestion	2		2	-	-
Division des services de gestion	2		1	1	1
Division des programmes	3		1	2	2
Division technique	3		3	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>		<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### III. Conclusion

83. L'UNFPA salue le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'UNFPA pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. L'organisation continue à accorder la plus grande priorité à l'obtention d'un record en matière d'opinions de vérification sans réserve et à la résolution des préoccupations du Comité des commissaires aux comptes. Il faudra y inclure des mesures pour améliorer le processus d'évaluation des risques et la qualité des contrôles ponctuels menés dans les bureaux extérieurs, et mettre en place un suivi des formations proposées au personnel des bureaux extérieurs, afin d'améliorer le rendement opérationnel. Comme indiqué par le Comité des commissaires aux comptes, l'UNFPA a pris un certain nombre d'initiatives en réponse aux lacunes identifiées. L'UNFPA s'engage à continuer de renforcer et d'élargir la portée de ces initiatives.