



**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  
24 novembre 2015  
Français  
Original : anglais

**Première session ordinaire de 2016**

25-29 janvier 2016, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Recommandations du Comité des commissaires aux comptes**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Suite donnée au rapport du Comité des commissaires aux  
comptes de l'Organisation des Nations Unies pour 2014:  
état d'avancement de l'application des recommandations**

**Rapport du Directeur exécutif**

*Résumé*

En application de la décision 97/2 du Conseil d'administration, le Directeur exécutif du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a l'honneur de présenter le rapport final sur l'application des recommandations figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies pour l'année financière qui s'est terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5/Add.8).

Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du FNUAP de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Dans son rapport (A/70/5/Add.8), le Comité des commissaires aux comptes a constaté que la santé financière du FNUAP était solide.

On trouvera dans un tableau distinct, disponible sur le site Web du Conseil d'administration du FNUAP, un état actualisé de l'application des recommandations d'audit. L'administration du FNUAP a également apporté une réponse aux préoccupations soulevées dans le rapport du Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités d'audit interne et d'investigation du FNUAP en 2014 (DP/FPA/2015/7), dont le Conseil d'administration a été saisi à sa session annuelle de 2015.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport sur les mesures prises par le FNUAP et les autres mesures que l'organisation prévoit de prendre pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes



pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2014.

## I. Introduction

1. En application de la décision 97/2 du Conseil d'administration, le Directeur exécutif du FNUAP a le plaisir de remettre le présent rapport sur l'état d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies (ci-après le « Comité ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 (A/70/5/Add.8). Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné un récapitulatif des principales constatations et conclusions du Comité (A/70/380) et le rapport correspondant du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (A/70/338).

2. Dans son rapport, le Comité a constaté que la santé financière du FNUAP était solide. Celui-ci prend note avec satisfaction de l'opinion sans réserve qui a été formulée à propos des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2014. C'est la récompense des efforts constants déployés par le FNUAP, qui a pour priorité absolue de répondre aux préoccupations du Comité et de poursuivre la dynamique enclenchée en vue de l'édification d'une culture de responsabilité.

3. Le FNUAP se félicite que le Comité ait constaté une amélioration du contrôle de la gestion exercée par la direction. L'organisation s'emploie à remédier à tous les problèmes mis en évidence par le Comité et prévoit de mener à bien l'application de toutes les recommandations qu'il a formulées au plus tard à la fin de 2015. Elle a encore amélioré la mise en œuvre de celles-ci en adoptant une approche globale et systématique qui a eu pour effet de renforcer les dispositifs de contrôle interne et de garantir l'application des recommandations.

4. En outre, le FNUAP a exposé les mesures prises par l'administration en réponse aux questions soulevées dans le rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités d'audit interne et d'investigation du FNUAP en 2014 (DP/FPA/2015/7), qui a été communiqué à la session annuelle de 2015 du Conseil d'administration.

## II. État d'avancement de l'application des recommandations d'audit

5. Le Comité a présenté 10 nouvelles recommandations au titre de 2014, contre 11 au titre de 2013. Les tableaux 1 et 2 ci-après présentent l'état d'avancement, en octobre 2015, de l'application des recommandations portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Tableau 1

### État d'avancement de l'application des principales recommandations formulées au titre de 2014

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Bureau du Directeur exécutif	1	–	1		1

Division des services de gestion	1	–	1		1
Division des programmes	1	–	1		1
Division des programmes et Division des ressources humaines	1	–	–	1	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Tableau 2  
**État d'avancement de l'application de toutes les recommandations formulées au titre de 2014**

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Bureau du Directeur exécutif	2	–	2		2
Division des services de gestion	4	–	3	1	2
Division des ressources humaines	1	–	1		1
Division des programmes et Division des ressources humaines	1	–	–	1	1
Division des programmes	2	–	1	1	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

6. Le présent rapport rend compte de l'état d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations formulées par le Comité au titre de 2014 ainsi que de ses recommandations antérieures, sur les questions suivantes : a) système de contrôle interne; b) gouvernance, responsabilité et processus de transformation des modes de fonctionnement; c) gestion axée sur les résultats; d) gestion des programmes; e) gestion des ressources humaines; f) gestion des stocks; g) tenue des comptes et gestion financière; g) autres recommandations formulées pour des exercices antérieurs à 2014 qui n'ont pas été traitées dans les sections susmentionnées.

## A. Système de contrôle interne

### *Dispositif intégré de gestion des risques et registre des risques*

7. Le Comité a recommandé que le FNUAP a) accélère la mise en place d'un dispositif intégré de gestion des risques définissant les principales stratégies de gestion et d'atténuation des risques afin d'aider l'administration du FNUAP à cerner, évaluer et atténuer les risques dans tous les domaines d'intervention; et b) se dote d'un registre des risques au niveau opérationnel et d'un registre central des risques stratégiques, recensant les catégories et la nature des risques que peut rencontrer le FNUAP dans l'exercice de son mandat.

8. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a annoncé que sa stratégie intégrée de gestion des risques, qui couvre 12 domaines où les risques sont les plus élevés (11 domaines stratégiques plus la fraude), a été examinée et approuvée à la réunion du Comité exécutif tenue le 10 juin 2015. Le Comité exécutif a constitué un comité des risques du FNUAP composé de certains de ses membres. Ces pilotes du risque présideront des groupes de travail chargés de la gestion des risques qui se réuniront régulièrement avec des spécialistes compétents pour examiner des risques

organisationnels spécifiques et coordonner les stratégies d'atténuation. Cette stratégie du FNUAP met en lumière la détermination de l'administration, prévoit des changements progressifs, tire parti des ressources disponibles, harmonise les activités de gestion des risques existantes et instaure une culture d'amélioration constante de la gestion des risques, du partage des connaissances et de la formation au FNUAP.

9. En juillet 2015, le FNUAP a lancé sa première évaluation intégrée des risques, qui comprend deux volets : une évaluation des risques stratégiques et une évaluation des risques de fraude. Le système d'information stratégique fournit un appui à ces deux évaluations. Pendant l'évaluation des risques stratégiques, les unités administratives doivent évaluer le degré d'importance des facteurs de risques recensés et désigner pour chaque facteur un membre du personnel qui sera doté des moyens et du pouvoir de le gérer. L'évaluation des risques de fraude a pour objectif de sensibiliser le personnel à ces risques, de diffuser les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'organisation et de recueillir les observations du personnel afin d'améliorer les contrôles et les politiques internes. Les unités administratives sont priées d'évaluer d'abord les risques inhérents (c'est-à-dire avant la prise de mesures correctives) pour chaque facteur de risque recensé, puis l'efficacité des mesures correctives en vigueur et enfin les risques résiduels (c'est-à-dire après la prise de mesure correctives). Septembre marque le début du cycle. En outre, chaque année en mars, le comité chargé de la gestion des risques réévaluera les risques existants en vue de peaufiner encore la stratégie intégrée de gestion des risques.

## **B. Gouvernance, responsabilité et processus de transformation des modes de fonctionnement**

### *Mise en place de bureaux décentralisés*

10. Le Comité a recommandé que le FNUAP a) mette à jour ses directives relatives aux bureaux décentralisés afin de définir précisément les modalités de fonctionnement et de gestion de ces bureaux; b) continue de réaliser des études de viabilité exhaustives et demande une approbation a posteriori pour les bureaux décentralisés qui ne l'ont pas encore obtenue; c) intègre la structure et l'organisation hiérarchique des bureaux décentralisés dans l'organigramme des bureaux de pays.

11. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a entrepris un examen approfondi de ses bureaux décentralisés pour vérifier que des études de viabilité avaient été menées et que l'approbation des bureaux régionaux avaient été obtenue, et a obtenu une approbation a posteriori le cas échéant. Il met à jour ses directives relatives aux bureaux décentralisés dans le cadre de l'harmonisation des ressources humaines afin de définir précisément les modalités de fonctionnement respectives de ces bureaux, notamment leur place dans l'organigramme des bureaux de pays.

### *Problèmes relatifs à l'évaluation des résultats*

12. Le Comité a recommandé en outre que le FNUAP a) fasse en sorte que des visites de suivi et d'évaluation soient effectuées pour que les résultats des bureaux décentralisés puissent être mesurés efficacement; b) définisse le rôle des personnes référentes pour les bureaux décentralisés et leur fournisse des directives claires sur l'appui et le contrôle qu'elles doivent assurer; c) fixe des résultats à atteindre et définisse des critères systématiques de suivi et d'évaluation pour permettre aux

personnes de référence de s'acquitter de leurs fonctions conformément au mandat du FNUAP.

13. Le FNUAP réexaminera cette recommandation en tenant compte de l'évolution des directives sur sa structure administrative. Les résultats à atteindre et les critères de suivi et d'évaluation du personnel (notamment des personnes de référence) sont gérés au moyen du système intégré d'évaluation et d'amélioration des résultats du personnel et, pour les unités administratives du FNUAP, au moyen du système intégré d'information stratégique.

### **C. Gestion axée sur les résultats**

*Indicateurs de résultats, niveaux de référence et cibles dans les plans de travail des partenaires de réalisation*

14. Le Comité a recommandé que le FNUAP a) intègre des indicateurs de résultats, des niveaux de référence et des cibles pour les résultats escomptés dans les plans de travail de tous ses partenaires de réalisation approuvés; b) veille à ce que l'évaluation de la contribution des partenaires de résolution aux missions essentielles du FNUAP soit fondée sur ces indicateurs de résultats, niveaux de référence et cibles.

15. En réponse à cette recommandation, le système mondial de programmation comprend à présent une fonction qui garantira que tous les plans de travail pour 2016 y compris ceux des partenaires de réalisation, comprendront des indicateurs de résultats, des niveaux de référence et des cibles. La question de l'évaluation des résultats des partenaires de réalisation est traitée plus bas (voir paragraphe 21).

### **D. Gestion des programmes**

*Suivi inefficace des plans de travail des partenaires de réalisation*

16. Le Comité a recommandé au FNUAP a) de renforcer ses procédures de suivi à l'intention des partenaires de réalisation afin de veiller à la bonne exécution des activités de programme; b) de mettre au point des plans de suivi qui puissent être appliqués dans les délais fixés.

17. En réponse à cette recommandation, le FNUAP mettra en service les fonctions du système mondial de programmation correspondant à la phase II, d'ici la fin de 2016 ou au début de 2017, permettant aux partenaires de réalisation de rendre compte de l'état d'avancement de leur plan de travail. Le versement des paiements à ces partenaires sera subordonné à la présentation, comme il convient et dans les meilleurs délais, de rapports sur l'état d'avancement de l'exécution et les résultats obtenus. Ces fonctions nécessiteront également que les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses soient fournis dans les délais prévus, ce qui est un prérequis à tout versement aux partenaires de réalisation.

*Rapprochement des données figurant dans les rapports d'exécution conjoints et dans les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses*

18. Le Comité a recommandé au FNUAP de rapprocher les données figurant dans les rapports d'exécution conjoints et dans les formulaires d'autorisation de

financement et d'ordonnement des dépenses tous les trimestres, conformément aux dispositions du guide de l'audit des projets d'exécution nationale.

19. En réponse à cette recommandation, en vertu du guide de l'audit des projets d'exécution nationale du FNUAP publié en 2013, les bureaux de pays sont tenus de rapprocher, tous les trimestres, les données figurant dans les rapports d'exécution conjoints et dans les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses. En conséquence, dans la version de 2014 du guide de l'audit des projets d'exécution nationale, les rapprochements trimestriels étaient seulement recommandés et non plus exigés, afin d'éliminer de surcharger inutilement les unités administratives. Le guide d'audit, toutefois, souligne qu'il est essentiel qu'un rapprochement soit effectué à la fin de l'année. La direction a pris des mesures pour que l'exigence notée dans la version de 2014 du guide d'audit soit rappelée dans les instructions relatives à la clôture des comptes de fin d'année et lors de la formation connexe. Un rappel de cette exigence est toujours inclus dans le questionnaire que remplissent les unités administratives dans le cadre de la phase de préparation de l'audit des partenaires de réalisation. Les commentaires globaux des auditeurs du FNUAP sur la qualité des préparatifs des unités administratives pour l'audit, y compris le rapprochement des données figurant dans les rapports d'exécution conjoints et dans les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses, indiquent que ces rapprochements sont effectués avec diligence par 84 % des unités administratives et que les résultats sont mis à la disposition des auditeurs des projets exécutés par des entités nationales (contre 77 % seulement en 2011).

#### *Évaluation des partenaires de réalisation*

20. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé que le FNUAP envisage d'harmoniser l'outil d'évaluation des capacités des partenaires de réalisation et la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, l'objectif étant d'améliorer l'évaluation des partenaires de réalisation.

21. Dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, l'outil d'évaluation des capacités des partenaires de réalisation sera intégré à une microévaluation harmonisée (PNUD, FNUAP et UNICEF). Une cartographie des différentes évaluations a été effectuée; les questions pertinentes sur les structures de gouvernance, les ressources humaines, les financements et les achats seront incluses dans la microévaluation. Le groupe interorganisations sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds est en train de mettre la dernière main à la microévaluation harmonisée et devrait la communiquer d'ici la fin de 2015. Comme convenu avec d'autres entités, les questions qui portent sur les capacités techniques des partenaires et leurs avantages relatifs dans les domaines couverts par les mandats seront incorporées dans le processus utilisé par le FNUAP pour sélectionner les partenaires de réalisation. La politique du FNUAP en matière de sélection et d'évaluation des partenaires de réalisation est en cours de révision en vue de tenir compte de ces changements.

#### *Retards intervenant dans la signature des plans de travail annuels*

22. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé au FNUAP de convenir avec ses partenaires qu'ils respectent les termes des accords conclus et de faire en sorte que les plans de travail annuels soient signés avant la réalisation de nouveaux projets.

23. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a révisé la politique et les procédures en matière de préparation et de gestion des plans de travail ainsi que le contrat conclu avec les partenaires de réalisation (dans les deux cas en juillet 2014) pour souligner l'obligation existante de signer un plan de travail en temps voulu. Depuis la mise en service du système mondial de programmation du FNUAP en novembre 2014, les plans de travail sont totalement transparents, notamment en ce qui concerne la date à laquelle ils ont été signés.

## E. Gestion des ressources humaines

### *Gestion de l'application eService (application de gestion des congés) dans le système Atlas*

24. Le Comité a recommandé au FNUAP a) de nettoyer les données et les ajustements manuels dans l'application eService avant la fin de l'année de manière à rendre compte avec exactitude des reliquats de congés payés et, par la suite, de contrôler systématiquement les états des congés dans le système; b) de configurer l'application eService de sorte qu'elle ne permette pas d'enregistrer les soldes de congé affichant un nombre de jours de congé pris par anticipation supérieur au nombre maximum autorisé par la politique.

25. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a confirmé qu'il ferait en sorte que les données soient nettoyées en temps voulu et que les ajustements manuels soient effectués dans l'application eService avant la fin de l'année 2015, conformément à la politique en matière de congés. En ce qui concerne les jours de congé pris par anticipation, l'application a déjà été reconfigurée de sorte qu'elle ne permette pas d'enregistrer les soldes de congé affichant un nombre de jours de congé pris par anticipation supérieur au nombre maximum autorisé.

### *Tenue de la base de données mondiale relative aux consultants et aux contrats de louage de services*

26. Le Comité a recommandé au FNUAP de continuer de mettre au point une base de données mondiale permettant de gérer, d'enregistrer et de mettre régulièrement à jour les informations essentielles sur les consultants et les contrats de louage de services afin d'améliorer le contrôle et le suivi des contrats de vacataire et des contrats de louage de services dans les bureaux extérieurs ainsi que la communication de l'information correspondante.

27. En réponse à cette recommandation, le FNUAP note que l'organisation gère déjà les données sur les contrats de louage de services sous Atlas – le nom de son progiciel de gestion intégré – et qu'elles sont actualisées continuellement de façon à toujours être à jour. Pour les consultants indépendants, le FNUAP tirera un meilleur parti du fichier de consultants, (qui a remplacé le contrat de vacataire).

### *Utilisation de contrats de louage de services et d'accords de service spéciaux*

28. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé au FNUAP de se conformer au guide du recrutement et de : a) veiller à ce que les contrats de louage de services ne soient pas utilisés en guise de substitution aux contrats à durée déterminée; b) veiller à ce que les contrats de louage de services ne soient pas conclus pour une durée dépassant celle qui est stipulée dans le mode d'emploi de ce type de contrats; c) reconfigurer l'outil en ligne de façon que le travail des titulaires d'accords de

services spéciaux et de contrats de louage de services puisse être évalué dans les délais prescrits.

29. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a mené à titre exceptionnel un examen de tous les contrats de louage de service existants pour ajuster leurs modalités, en cas de besoin. Ensuite, les partenaires stratégiques dans le domaine des ressources humaines examineront régulièrement les modalités des nouveaux contrats pour garantir la conformité avec la politique relative aux contrats de louage de services.

*Recours aux contrats de louage de services qui ne sont pas conforme à la politique en vigueur*

30. Antérieurement à 2014, le Comité le Comité des commissaires aux comptes avait rappelé que le FNUAP devait mieux surveiller l'octroi de contrats de louage de services et n'approuver les contrats de ce type que s'ils étaient conformes à sa politique en la matière.

31. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a publié une politique exhaustive révisée sur l'emploi de consultants indépendants en juillet 2015. Trois précédentes politiques distinctes (« consultants au siège du FNUAP », « consultants internationaux dans les lieux d'affectation hors siège du FNUAP » et « consultants locaux dans les lieux d'affectation hors siège du FNUAP ») sur le recrutement de consultants au titre de contrats de louage de services ont été combinées pour aboutir à une politique unique et simplifiée qui régit le recrutement de consultants internationaux et locaux dans tous les lieux d'affectation et est adossée à la nouvelle structure du fichier de consultants créée comme un outil visant à les gérer et les évaluer et à garder les meilleurs éléments. Même si le recrutement de consultants dans le cadre de contrats de louage de services était délégué aux dirigeants sur le terrain, le nouveau fichier de consultants permettrait à l'administration d'avoir accès à des informations complètes sur les consultants et de mieux contrôler l'utilisation de ce type de contrat. Le FNUAP suivra de près l'application pour examen par les équipes du Comité des commissaires aux comptes durant leurs visites sur le terrain.

32. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé que le FNUAP se conforme à la politique applicable aux contrats de louage de services en évaluant la performance du fonctionnaire concerné deux mois avant l'expiration de son contrat et en justifiant s'il y a lieu le renouvellement de son engagement.

33. Cette recommandation est traitée dans la politique révisée du FNUAP en matière de contrats de louage de services (parue en juillet 2014), qui donne aux bureaux de pays accès au nouveau manuel du PNUD consacré aux contrats de ce type et apporte des réponses aux autres problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes en ce qui concerne l'utilisation faite de tels contrats, notamment en matière d'évaluation de la performance. En partenariat avec le PNUD, le FNUAP a importé des données relatives aux contrats de louage de services dans Atlas. Un nouvel outil en ligne a été mis en service en vue de faciliter l'évaluation des prestations exécutées dans le cadre de contrats de louage de services avant la fin ou le renouvellement desdits contrats. Le FNUAP suivra sa mise en œuvre pour examen par les équipes du Comité durant leurs visites sur le terrain.

## F. Gestion des stocks

34. Le Comité a recommandé que le FNUAP a) crée un solide mécanisme de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin de veiller à ce que les bureaux extérieurs livrent et distribuent efficacement les articles achetés à leurs destinataires; b) mette au point des outils qui permettront aux bureaux de pays de vérifier que les articles sont distribués efficacement et dans les temps, notamment en suivant régulièrement l'évolution d'indicateurs essentiels tels que le taux d'exécution des plans de distribution et le niveau des stocks conservés dans les points de prestation de services.

35. En réponse à cette recommandation, le FNUAP s'emploie à améliorer ses systèmes pour faciliter une gestion efficace des stocks. Dans le cadre de ces efforts, il a lancé un nouveau système de suivi des stocks intégré au progiciel de gestion intégré (PGI), intitulé Suivi de la logistique des marchandises (qui remplace le système Channel existant). Ce système permet de suivre le flux des marchandises tout au long du cycle, de la commande jusqu'à la distribution finale aux partenaires de réalisation du FNUAP et aux bénéficiaires, au moyen d'un seul PGI, et fournit aux utilisateurs et à la direction des informations en temps réel sur les marchandises. Il permettra l'élaboration d'outils analytiques et d'instruments de diagnostic propres à fournir à la direction des chiffres clefs, notamment le volume de marchandises pouvant être distribuées et la balance chronologique des stocks. Les données produites par le système de suivi donneront à la direction des données qui lui permettront d'agir en temps voulu pour remédier à des lacunes recensées, telles que de longs délais de livraison et l'engorgement des chaînes d'approvisionnement nationales.

36. Le système de suivi de la logistique des marchandises a été lancé en octobre 2015, la date effective de sa mise en place étant le 1<sup>er</sup> juillet 2015. Tous les bureaux du FNUAP ont reçu pour instruction de procéder à une prise d'inventaire et de certifier l'exactitude des soldes des comptes d'inventaire à la fin du troisième trimestre de 2015 sur la base des données du système de suivi des stocks. Il est ainsi possible de recueillir les enseignements tirés et d'introduire des améliorations dans le système à temps pour la certification des comptes d'inventaire du quatrième trimestre, ce qui servira de base pour les comptes d'inventaire pour les états financiers annuels pour l'exercice s'achevant le 31 décembre 2015.

## G. Tenue des comptes et gestion financière

37. Le Comité a recommandé au FNUAP a) d'accélérer l'enquête concernant les soldes créditeurs inhabituels présentés par les comptes individuels d'avances de traitement; b) d'envisager de mettre en place, au siège et dans les bureaux extérieurs, un système automatisé de suivi des avances versées aux fonctionnaires.

38. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a élaboré un plan d'action détaillé en vue d'accorder la priorité à l'enquête et résorber les soldes d'avances accordées depuis longtemps et il a fait d'importants progrès dans sa mise en œuvre. Le FNUAP a élaboré une solution intégrée au système Atlas pour gérer les avances consenties aux fonctionnaires au siège et dans les bureaux extérieurs. À compter d'octobre 2015, les demandes d'avance de traitement sont acheminées par la fonctionnalité prévue à cet effet du module eServices du système Atlas et

approuvées par le siège, ce qui établit un lien important entre le versement d'une avance de traitement et le processus de recouvrement.

## H. Autres recommandations d'exercices antérieurs à 2014

39. Antérieurement à 2014, le Comité avait recommandé que le FNUAP : a) définisse clairement dans quelle mesure les bureaux régionaux devaient exercer un contrôle sur les bureaux de pays; b) fournisse aux bureaux régionaux le personnel et les outils nécessaires pour leur permettre d'exercer ces fonctions de contrôle; c) élabore et mette en œuvre un système d'évaluation des résultats qui permette de mesurer l'efficacité des bureaux régionaux et le comportement professionnel de leur personnel. Il a en outre recommandé que le FNUAP remédie aux insuffisances que présentait la structure de ses bureaux régionaux, ainsi que l'avait lui-même préconisé le Bureau des services d'audit et d'investigation.

40. En réponse à ces recommandations, le FNUAP a revu son manuel institutionnel. La version révisée traite de la question du contrôle qu'exercent les bureaux régionaux sur les bureaux de pays. Les déficiences de la structure des bureaux régionaux ont été corrigées par le recrutement d'agents chargés de la mobilisation de ressources et de la communication. En outre, chaque bureau régional dispose de partenaires stratégiques dans le domaine des ressources humaines. Le système d'information stratégique devrait permettre à l'ensemble des unités administratives du FNUAP (y compris les bureaux régionaux et les bureaux de pays), de planifier, suivre et communiquer leurs résultats de manière normalisée.

### *Établissement d'accords à long terme pour les services demandés régulièrement*

41. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé au FNUAP de collaborer avec les autres organismes des Nations Unies pour établir des accords à long terme portant sur la fourniture des services demandés régulièrement par les bureaux extérieurs.

42. En réponse à ces recommandations, les procédures d'achat du FNUAP (Section 14 sur la coopération) fournissent des directives précises sur la coopération avec les autres organismes, en particulier en ce qui concerne l'établissement et l'utilisation de contrats. De plus, les directives actualisées relatives aux achats groupés effectués au sein du système des Nations Unies, qui ont été publiées en 2012 par le réseau de fournisseurs du Comité de haut niveau sur la gestion, sont largement diffusées. Ces directives donnent de nombreux exemples de différents types de collaboration en matière d'achats au niveau des bureaux de pays, notamment par l'établissement d'accords à long terme conjoints, le partage d'accords à long terme existants ou l'utilisation de services d'achat d'un autre organisme des Nations Unies.

43. En 2015, le Service des achats du FNUAP a contacté un État Membre pour lui demander son appui au titre d'une collaboration en matière d'achats dans des pays où cela permettrait d'améliorer les résultats. L'idée était d'accroître les efforts d'achats conjoints au niveau des pays en utilisant de façon efficace des politiques harmonisées et des outils communs élaborés par le groupe de l'harmonisation du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion. Le Service des achats a ensuite mobilisé le Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement, ainsi que le Conseil des chefs de

secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination dans le cadre de l'initiative et demandé aux pays de faire des propositions novatrices en vue d'accélérer la collaboration dans le domaine des achats. Le Service des achats du FNUAP, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Conseil des chefs de secrétariat examinent et évaluent conjointement les propositions reçues, les trois meilleures desquelles seront présentées aux fins d'une sélection en novembre 2015.

44. Le Service des achats du FNUAP assure un suivi régulier auprès des représentants de pays et des directeurs des bureaux régionaux, leur rappelant que les donateurs attendent d'eux qu'ils augmentent le volume des achats groupés au niveau des pays, mais aussi partageant avec eux les bonnes pratiques d'autres pays ayant une expérience des achats groupés, notamment la Tanzanie et le Zimbabwe. Des stratégies d'achat propres à un pays donné sont élaborées pour certains pays, et l'harmonisation des achats des Nations Unies en sont un des points clés. De plus, des mandats spéciaux ont été élaborés pour les coordonnateurs des bureaux de pays en matière d'achats dans certains pays et liés au système d'évaluation et de perfectionnement des fonctionnaires les concernant, en vue de renforcer la responsabilité et la décentralisation des opérations. En outre, une base de données témoignant de l'état de la collaboration dans le domaine des achats au niveau des bureaux de pays a été créée.

*Financement des engagements au titre des avantages du personnel*

45. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé au FNUAP de redoubler d'efforts pour combler les déficits de financement des engagements au titre des avantages du personnel selon l'échéancier proposé. Le plan de financement actuel comprend trois sources de financement: des dotations indexées sur la masse salariale; des transferts de soldes disponibles pour le financement des programmes; les intérêts produits par la partie déjà financée des prestations dues après la cessation de service. En conséquence, le FNUAP continue d'avoir un des plans les mieux financés dans le cadre du système des Nations Unies; l'organisation continue de rechercher des mesures novatrices pour combler le déficit de financement.

46. En réponse, le Comité a constaté que le FNUAP avait déjà mis en œuvre un plan quinquennal de financement afin de combler le déficit causé par les engagements au titre des avantages du personnel. La direction du FNUAP continuera à suivre la mise en œuvre de ce plan novateur, qui repose sur les trois sources de financement susmentionnées. À l'avenir, ces investissements seront gérés par un gestionnaire de fonds extérieur, choisi dans le cadre d'une initiative menée conjointement par le PNUD, l'UNICEF et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). De plus, le FNUAP a révisé son Règlement financier et ses règles de gestion financière (ayant pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2014) de manière à faciliter les investissements dans un plus large éventail d'instruments financiers susceptibles de générer des profits plus élevés.

*Évaluation des risques par le Bureau des services d'audit et d'investigation*

47. Antérieurement à 2014, le Comité a recommandé au FNUAP de déterminer les degrés d'assurance appropriés pour les unités administratives à haut risque ou à risque moyen et de doter ses services d'audit des ressources voulues pour leur permettre d'adapter leurs cycles d'audit aux degrés d'assurance choisis.

48. En réponse à cette recommandation, le FNUAP, en consultation avec le Bureau des services d'audit et d'investigation du FNUAP, la direction déterminera les degrés d'assurance appropriés pour les unités administratives à haut risque ou à risque moyen et présentera ses propositions au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2016, pour qu'il les examine comme il convient en vue d'adapter ses cycles d'audit et d'aligner des ressources d'audit interne selon que de besoin.

49. Antérieurement à 2014, le Comité s'est penché sur les conclusions de la Division des services de contrôle interne (aujourd'hui Bureau des services d'audit et d'investigation) concernant des déficiences dans les domaines concernés et a souligné la nécessité de les corriger.

50. En réponse à cette recommandation, le FNUAP a souligné les améliorations importantes enregistrées en matière de gouvernance des bureaux (relevées dans 86 % des rapports) et d'opérations (relevées dans 100 % des rapports), comme indiqué dans le rapport annuel du Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation. La direction du FNUAP demandera lors d'un prochain examen trimestriel par le Comité que cette recommandation soit considérée comme appliquée.

51. Le Comité a noté des progrès dans la mise en œuvre des recommandations de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 restant à appliquer. L'annexe 1 au rapport du Comité portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2014 contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il avait formulées dans ses rapports sur les exercices antérieurs. Le Comité a noté que 12 de ces 22 recommandations avaient été intégralement appliquées (55 %) et que 10 (45 %) étaient en cours d'application. Les 10 recommandations qui n'ont pas encore été appliquées sont dans l'attente de l'approbation de certaines politiques et de la mise en œuvre de nouvelles politiques, structures et modalités dans les bureaux de pays.

52. On trouvera dans le tableau 3 ci-dessous un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des 10 recommandations qui sont « en cours d'application » en octobre 2015.

Tableau 3  
**État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des périodes antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe 1 au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière close le 31 décembre 2014**

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>
Division des services de gestion	1	–	1	–	1
Division des ressources humaines	3	–	2	1	3
Bureau du Directeur exécutif	3	–	2	1	3
Service des achats	1	–	1		1
Division des programmes	1	–	1	–	1
Division des services de gestion et Division des programmes	1		1		1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

### III. Conclusion

53. Le FNUAP prend note avec satisfaction de l'opinion sans réserve que le Comité des commissaires aux comptes a formulée dans son rapport sur les états financiers se rapportant à l'exercice clos le 31 décembre 2014. La priorité absolue du Fonds est toujours d'obtenir de la part des commissaires une opinion sans réserve et de répondre aux préoccupations qu'ils expriment. Comme le Comité l'a noté, il existe des possibilités d'amélioration dans certains domaines, en particulier a) les systèmes de contrôle interne; b) la responsabilité; c) la décentralisation des opérations; d) la gestion des programmes axée sur les résultats.