



**Conseils 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
13 avril 2020

Original : anglais

Deuxième session régulière de 2020

Du 31 août au 4 septembre 2020, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Audit interne et investigation

Fonds des Nations Unies pour la population

**Rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités
du FNUAP en matière d'audit interne et d'investigation en 2019**

Addendum

**Opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des
risques et de contrôle du FNUAP***

Résumé

Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, basée sur le périmètre d'intervention l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP, demandent « *quelques améliorations nécessaires* », ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs.

* Republié en raison de l'impact de la COVID-19 sur les réunions.

I. Opinion

1. L'opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP est donnée conformément à la décision du Conseil d'administration 2015/13 de juin 2015.

2. Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, basée sur le périmètre d'intervention, l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP demande « *quelques améliorations nécessaires* », ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs.

II. Responsabilités de l'Administration du FNUAP

3. L'Administration du FNUAP est chargée de concevoir et de maintenir en place les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne et de veiller à leur fonctionnement efficace. La responsabilité du Bureau se limite à l'évaluation indépendante de l'adéquation et de l'efficacité de ces processus.

III. Critères appliqués à l'évaluation de l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne

4. Le Bureau a utilisé le dispositif de contrôle interne de 2013 et le cadre intégré de gestion du risque institutionnel de 2014 du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, adopté par le FNUAP pour former la base de son dispositif de contrôles internes et de processus de gestion du risque institutionnel, respectivement – comme principaux critères pour l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne afin de procurer une assurance raisonnable que les objectifs du FNUAP dans les catégories suivantes seront réalisés :

- (a) *Stratégie* : accomplissement du mandat du FNUAP et réalisation des objectifs de son plan stratégique ;
- (b) *Opérations* : efficacité et efficience des opérations du FNUAP, y compris (i) objectifs de performance opérationnelle et financière ; (ii) conformité des dépenses aux fins auxquelles les fonds étaient destinés ; et (iii) protection des actifs contre les pertes ;
- (c) *Etablissement des rapports* : fiabilité des rapports (i) financiers et (ii) non financiers, internes et externes, du FNUAP ; et
- (d) *Conformité* : respect du cadre réglementaire du FNUAP, tel qu'il est établi dans son mandat législatif, ses instructions, ses règlements, ses politiques et ses procédures.

IV. Périmètre des activités d'audit et autres sources de données factuelles prises en compte dans la formulation de l'opinion

5. L'opinion se fonde sur (a) les audits des bureaux de terrain; et selon leur pertinence, (b) les audits conjoints d'activités conjointes des Nations Unies, conclus entre le 1er janvier et le mardi 31 décembre 2019, tels qu'ils sont présentés dans le Rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités du FNUAP en matière d'audit interne et d'investigation en 2019 (DP/FPA/2020/6, sections IV et VI, et Annexe 2).

6. Tous les audits du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été menés conformément aux politiques que le Bureau est tenu de respecter : la politique de contrôle, le règlement financier et les règles de gestion financière, le statut et le règlement du personnel, et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.¹

7. Afin de formuler son opinion, le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné, selon qu'il convient, d'autres sources d'éléments probants, notamment : (a) les connaissances cumulées en matière d'audit acquises des audits menés par le Bureau au cours des années précédentes, qui sont considérées pertinentes ; (b) les résultats de l'évaluation des risques à des fins d'audit en 2019, effectuée en appui de l'élaboration du plan d'audit pour 2020 ; (c) le degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits internes au mardi 31 décembre 2019 ; (d) les problèmes systémiques relevés dans les investigations achevées en 2019 ; (e) les constatations intérimaires mentionnées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU dans sa lettre d'observations intérimaires l'audit des états financiers du FNUAP pour 2019, en date de février 2020 ; (f) les résultats des audits d'exécution nationale réalisés à la demande de l'Administration et achevés en 2019 ; (g) les résultats des auto-évaluations de contrôle achevées par de nombreux bureaux de pays et bureaux régionaux ainsi que certaines unités administratives du siège en février 2019 ; (h) les rapports d'assurance de tierces parties obtenus par l'Administration concernant les dépositaires de placement, la gestion des sous-traitants, ainsi que des services d'hébergement et de gestion des systèmes de messagerie et de collaboration et certains systèmes et services informatiques (voir paragraphe 10ci-dessous) ; et (i) les résultats des évaluations des risques stratégiques et des risques de fraude effectuées dans le cadre du processus de gestion du risque institutionnel mis en place par la l'Administration, selon leur disponibilité au moment de la préparation de la présente opinion.

8. Les audits et certaines sources d'éléments probants supplémentaires pris en considération pour formuler l'avis concernent les activités entreprises par le FNUAP en 2018 ou au cours des années précédentes, ainsi qu'au premier trimestre de 2019. Des travaux d'audit supplémentaires, en 2019 ou avant, auraient pu mettre en évidence d'autres problèmes et avoir un impact sur l'opinion rendue.

9. En 2019, comme les années précédentes, le FNUAP a sous-traité des fonctions importantes à d'autres organismes du système des Nations Unies, notamment : (a) certaines activités de gestion des ressources humaines ; (b) la préparation des états de paie et le paiement de son personnel et du personnel engagé sous contrat de service ; (c) le traitement des paiements ; (d) la gestion de trésorerie ; et (e) l'hébergement et la gestion du système de planification des ressources de l'organisation ; et (f) autres services informatiques. L'Administration du FNUAP s'est fiée aux activités de contrôle de gestion et de contrôle fiduciaire menées par les organisations auxquelles ces fonctions ont été confiées en sous-traitance, en ce qui concerne l'adéquation et l'efficacité de leurs processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces fonctions sous-traitées ne sont pas incluses dans l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

10. De plus, le FNUAP sous-traite d'importantes fonctions de technologie de l'information et des communications, dont l'hébergement de systèmes essentiels (e-mail, stockage de données), à des prestataires de services tiers. L'Administration du FNUAP a obtenu des rapports et/ou des certificats d'assurance de tierces parties sur l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne pour son type de bureau, ses services de courriel électronique, le stockage dans le cloud et les services utilisés au sein du Bureau. Le FNUAP n'a pas obtenu de tels rapports d'assurance de tiers en ce qui concerne la gestion des pare-feu et de la vulnérabilité, la maintenance de l'infrastructure technologique, les services d'hébergement de sites Internet et les applications liées à l'apprentissage. Ces fonctions sous-traitées ne sont donc pas incluses dans l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

V. Procédure suivie pour agréger les résultats des audits et évaluer les problèmes

11. Les résultats des audits entrepris par le Bureau des services d'audit et d'investigation et les autres sources factuelles prises en compte pour formuler l'opinion ont été agrégés par domaine d'audit et par

¹ Promulgué par the Institute of Internal Auditors (IIA).

processus, en suivant le cadre développé précédemment pour l'évaluation des risques à des fins d'audit, ainsi que pour la communication des principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation.

12. L'impact potentiel des problèmes recensés sur la réalisation des objectifs du FNUAP dans les catégories détaillées au paragraphe 4 ci-dessus a été évalué en tenant compte : (a) des appréciations attribuées aux entités, aux processus, aux programmes et aux domaines couverts par les audits, pondérées en fonction de la valeur des dépenses vérifiées ; (b) de la nature et de l'importance relative des problèmes recensés, individuellement et collectivement ; (c) de leur cause première et de leur omniprésence ; (d) du profil de risque, déterminé en fonction des résultats de l'évaluation, par le Bureau, des risques à des fins d'audit, et de l'importance relative des processus concernés ; (e) du degré de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne concernant ces processus ; et (f) de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles compensatoires en place au siège ou au niveau des bureaux régionaux, qui pourraient contribuer à atténuer l'impact des problèmes constatés.

VI. Base de l'opinion formulée

13. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a attribué l'appréciation « quelques améliorations nécessaires » à l'adéquation et à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP, ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront atteints dans les catégories détaillées au paragraphe 4 ci-dessus.

14. Les principaux domaines d'amélioration qui ont abouti à cette opinion sont exposés ci-après :

A. Gouvernance et gestion des risques

Dispositif de contrôle intégré

15. Des progrès ont été faits dans l'élaboration du dispositif de contrôle intégré grâce au travail effectué et aux progrès réalisés en 2019 et au cours des années précédentes. Des politiques et des lignes directrices clés ont été élaborées et publiées au cours de l'année, comme la politique de décaissement et les lignes directrices révisées sur la passation de marchés. Les processus de compte rendu des performances se sont améliorés et une stratégie anti-fraude a été publiée. Le nouveau progiciel de gestion intégré, qui doit comprendre un module de gouvernance, de risque et de conformité, devrait offrir des possibilités supplémentaires d'intégration des contrôles et des procédures afin de couvrir tous les processus pertinents de gouvernance, de gestion des programmes et des opérations, non seulement au sein du FNUAP, mais aussi dans le système des Nations Unies, afin d'améliorer la conformité.

16. L'achèvement du cadre de contrôle global et intégré en cours reste une nécessité pour améliorer la sensibilisation de l'Administration aux exigences en matière de contrôle interne (en complément des progrès déjà réalisés, par exemple dans les activités de sensibilisation à la lutte contre la fraude), et mieux faire respecter l'obligation de rendre compte des contrôles internes. Le cadre devrait également répondre aux besoins des activités de développement et des activités humanitaires.

Gestion du risque institutionnel

17. En 2019, l'Administration a continué à introduire des changements dans le processus de gestion du risque institutionnel, en adoptant une approche différenciée des risques pour des contextes ou des programmes spécifiques, avec l'intention de concentrer les ressources sur les domaines à risque élevé. Par exemple, un processus de gestion préventive et proactive des risques a été adopté, ciblant les projets de recensement, en incluant des conseils en matière de gestion opérationnelle et financière et une formation correspondante. Ces lignes directrices pourraient être formalisées et partagées plus largement ; le résultat de l'évaluation des risques devrait être intégré dans l'application « MyRisks » afin de garantir la transparence des risques à l'échelle de l'organisation. De même, cette approche pourrait être étendue aux bureaux de pays impliqués à la fois dans les contextes de développement et

les contextes humanitaires, afin d'inclure dans l'application « MyRisks » des profils de risque dissociés et des mesures d'atténuation.

18. Dans un effort visant à mettre en place un processus d'assurance qualité plus différencié et plus rigoureux, l'Administration a commencé à examiner les évaluations des risques des bureaux de pays, dans le but d'identifier les domaines qui nécessitent un suivi approfondi. La documentation des cotes de risque attribuées doit encore être améliorée de manière significative.

19. Des efforts supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine, car le processus continue de mûrir. L'intégration de la gestion du risque institutionnel dans le cadre et le processus plus larges du contrôle interne, y compris la planification des résultats, a commencé et devrait être achevée. En outre, il convient de s'attacher en permanence à combler les lacunes en matière de compétences qui limitent la pertinence et l'efficacité des évaluations entreprises par les unités administratives. Les progrès réalisés en 2019 en vue de l'élaboration d'une politique globale de gestion du risque institutionnel, comprenant une déclaration sur l'appétit pour le risque, le renforcement des capacités et la sensibilisation, devraient constituer la base de nouvelles améliorations au cours de l'année à venir.

Structure organisationnelle et effectifs

(i) Capacité des unités administratives

20. Des retards ont continué à être constatés dans le cadre de l'examen des structures organisationnelles et du personnel en vue de leur alignement sur l'exécution des programmes et les besoins opérationnels. Si certains outils ont été mis au point pour soutenir la conception organisationnelle des bureaux de pays, il reste nécessaire de rationaliser l'approche des réalignements de bureaux, en renforçant les capacités dans ce domaine pour améliorer les délais.

(ii) Vacances de postes clés

21. Comme les années précédentes, l'Administration a continué à prendre des mesures pour réduire le taux des vacances de postes clés de gestion, avec une diminution du nombre de postes vacants de longue durée. Une attention continue est nécessaire dans ce domaine pour rationaliser le processus de recrutement, en revoyant les étapes nécessaires et leur durée, ainsi que les points de contrôle.

Appui et contrôle du siège et des bureaux régionaux

22. Les contrôles de surveillance de la gestion (c'est-à-dire la « deuxième ligne de défense ») au siège et dans les bureaux régionaux se sont considérablement améliorés en 2019, avec l'affinement continu des nouveaux rapports de gestion et d'exception élaborés pour la première fois en 2018. En particulier, le processus d'établissement de rapports sur les performances a été consolidé en 2019, le contenu des rapports ayant été élargi pour couvrir plusieurs domaines de risque prioritaires, notamment la surveillance de la chaîne d'approvisionnement en produits de base. Le contrôle du recouvrement des taxes sur la valeur ajoutée et autres taxes similaires a été renforcé, avec une responsabilité plus stricte des bureaux extérieurs pour les recouvrements perdus.

23. Le renforcement de la « deuxième ligne de défense » doit être poursuivi – avec des mandats et directives clairs en ce qui concerne la nature, la portée et la fréquence des contrôles, l'automatisation et l'intégration des processus de supervision au sein du nouveau progiciel de gestion intégré prévu, et en y affectant les ressources financières et humaines adéquates correspondant à une architecture efficace de surveillance de la gestion.

24. Afin de minimiser les risques émanant des déficits en termes d'Administration et de contrôle de gestion, l'appui et le contrôle par le siège et les bureaux régionaux des unités administratives concernées par des vacances de postes prolongées doivent continuer d'être renforcés. L'initiative interne actuelle dans ce domaine est la bienvenue.

B. Contrôle interne

Gestion du programme

(i) Planification et mise en œuvre du programme

a. Gestion fondée sur les résultats

25. Les mesures liées à la gestion fondée sur les résultats mises en place par l'Administration avant 2018 ont continué à donner des résultats en 2019, avec une planification et une mise en œuvre plus efficaces des programmes, ainsi qu'un suivi des résultats des programmes. L'introduction d'un cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer la qualité de la réponse globale de la gestion axée sur les résultats, l'assurance qualité effectuée au niveau des bureaux régionaux dans le développement des programmes de pays, la fourniture d'orientations politiques, la mise en place de processus d'examen par les pairs de pays à pays et d'outils pour soutenir les bureaux de pays sur les questions programmatiques sont des exemples de ces améliorations.

26. Comme constaté les années précédentes, les cadres exhaustifs de ressources et de résultats de programmes, en complément des documents de programme nationaux, régionaux et institutionnels, doivent continuer d'être améliorés, pour mieux présenter : (a) les produits du programme ; (b) les indicateurs, ainsi que les données de référence et les cibles connexes ; (c) les jalons (les résultats intermédiaires) ; et (d) les estimations de ressources, en donnant des informations ventilées sur toutes les périodes du cycle du programme.

27. Ces cadres permettent une planification et une mise en œuvre plus efficaces des activités des programmes du FNUAP et de mieux suivre la progression en matière de réalisation des résultats attendus des programmes. Ils compléteraient également les matrices de résultats et de ressources du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement qui sont à un niveau élevé d'agrégation ou, lorsqu'ils ont déjà été adoptés, la planification en vertu du Plan-cadre de coopération au développement du système des Nations Unies.

b. Gestion des plans de travail

28. Après l'introduction de la politique en 2018, la gestion du plan de travail a continué à s'améliorer en 2019, et de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au système de programmation globale, renforçant ainsi son utilité. Pour améliorer encore l'efficacité du processus de gestion du plan de travail, plusieurs domaines doivent être considérablement renforcés : (a) la ponctualité de la finalisation des plans de travail et leur niveau de détails ; (b) une meilleure rationalisation et documentation des budgets des plans de travail ; (c) la mise à jour régulière des plans de travail, afin de refléter les changements significatifs des activités, budgets ou ressources prévus, survenant de manière continue ; et (d) le développement des compétences supplémentaire du personnel dans l'utilisation du système global de gestion des programmes.

c. Contrôles de gestion financière des programmes

29. En 2019, l'achèvement de la mise en œuvre des fonctionnalités du système de programmation globale des formulaires électroniques d'autorisation de fonds et de certificat de dépenses, des demandes de paiement direct et des rapports d'avancement des plans de travail permettant un meilleur suivi et un examen périodique, par exemple par le biais de rapprochements budget/réel, a contribué à améliorer les procédures et les contrôles de gestion financière des programmes. L'Administration a également amélioré les orientations dans ce domaine en regroupant de multiples documents et instructions en une seule source de référence complète. Le calcul du coût des propositions de financement élevé a été amélioré grâce à des mesures et des outils supplémentaires, notamment le soutien direct du siège.

30. Malgré les progrès réalisés, la mise en place des plans de travail et des budgets nécessite une attention continue et un renforcement supplémentaire, avec une rigueur similaire à celle appliquée actuellement au budget institutionnel.

31. Les efforts de transformation des TIC doivent intégrer les points (a) à (c) mentionnés ci-dessus dans l'élaboration du nouveau progiciel de gestion intégré. Intervention humanitaire

*(ii) Exécution nationale**d. Capacité des partenaires d'exécution*

32. Les évaluations des partenaires d'exécution examinées en 2019 ont été plus rapides que les années précédentes et ont montré une amélioration de la documentation des capacités de gestion programmatique et financière, y compris les contrôles de prévention de la fraude. Elles doivent cependant être plus rigoureuses concernant l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution et l'identification des besoins en matière de renforcement des capacités, en plus d'orienter le choix des modalités de transfert d'espèces les plus appropriées et l'étendue des activités d'assurance nécessaires.

33. En 2019, les évaluations des partenaires d'exécution ont été élargies dans deux domaines. En ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des outils d'évaluation des capacités ont été développés et testés, en vue d'un déploiement aux partenaires d'exécution concernés en 2020. Au sujet de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, le protocole élaboré et convenu entre les organisations des Nations Unies en 2018 a été rendu opérationnel en 2019, le développement des activités de gestion des risques dans ce domaine devant être déployé en 2020.

34. À l'heure actuelle, ces trois évaluations semblent décousues et devraient être intégrées dans une approche cohérente afin de minimiser l'impact sur les partenaires d'exécution. Il convient également de s'appuyer sur les évaluations menées par d'autres organisations, lorsqu'elles sont jugées suffisamment solides.

e. Suivi financier des partenaires d'exécution

35. Le suivi financier des partenaires d'exécution, afin de s'assurer que les fonds fournis sont utilisés pour les objectifs définis, conformément aux plans de travail et budgets approuvés, est un domaine qui a continué à nécessiter une attention particulière en 2019. En particulier, il requiert encore un renforcement des procédures, de la méthodologie, de la profondeur et de la portée des vérifications ponctuelles et de leur documentation.

36. Les capacités et compétences du personnel impliqué dans la gestion des partenaires d'exécution doivent toujours être renforcées.

(iii) Gestion de la chaîne d'approvisionnement

37. L'Administration devrait continuer de gérer des retards dans le dédouanement ; une exécution et une documentation incohérentes des contrôles de réception et d'inspection des marchandises à l'arrivée ; des lacunes dans les contrôles et les installations de gestion des entrepôts ; et l'absence ou l'insuffisance de suivi, de contrôle et de rapports sur les niveaux, la distribution et la disponibilité des stocks de marchandises aux points de livraison.

38. En 2019, l'Administration, en collaboration avec d'autres acteurs concernés du programme, a entrepris plusieurs initiatives pour renforcer le soutien aux pays du programme et combler les lacunes des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Afin d'apporter plus de transparence, jusqu'au « dernier kilomètre », l'Administration a piloté un nouveau processus d'assurance, en contrôlant les produits par divers moyens (tels que des évaluations des partenaires d'exécution, des cartes de la chaîne d'approvisionnement, des rapports d'inventaire, des contrôles ponctuels et des examens d'inventaire spécifiques). Parmi les autres initiatives, on peut citer la conception d'un outil destiné à aider les bureaux extérieurs à quantifier et la formation à cet outil, qui a été déployé dans 35 pays en tant que mécanisme permettant à la fois au FNUAP et à ses partenaires d'exécution de comprendre les maillons les plus faibles de la chaîne d'approvisionnement et de déterminer où concentrer les ressources.

39. L'intensification de ces efforts, ainsi que la révision prévue des modalités organisationnelles de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2020, devraient contribuer à améliorer la transparence et l'efficacité. L'impact complet de ces actions sera examiné lors des prochains audits.

Gestion des opérations*(i) Gestion des ressources humaines*

40. Des progrès ont été constatés dans le domaine de la gestion des congés grâce à l'automatisation et à une meilleure communication.

41. L'attribution des contrats et le calcul et le paiement des honoraires de conseil ont continué à être gérés manuellement en 2019, avec certains écarts par rapport aux politiques et procédures concernant la sélection, l'attribution et la gestion des contrats de services et de conseil individuels. Les listes de consultants institutionnels et de consultants régionaux doivent faire l'objet d'une plus grande attention. Comme indiqué au paragraphe 21, le processus de recrutement doit être rationalisé afin de réduire sa durée tout en passant par les points de contrôle pertinents. Des améliorations sont attendues dans le cadre de la transformation des TIC.

(ii) Achat

42. Les procédures d'achat fonctionnent toujours efficacement pour les activités de passation de marchés centralisées non humanitaire entreprises par le Service des achats, qui représentent environ la moitié du total des achats au FNUAP. Plusieurs cas de non-respect des procédures de passation de marchés ont continué à être constatés dans les bureaux de pays, notamment en ce qui concerne la planification des achats, les appels d'offres et l'attribution des marchés, principalement dans des contextes fragiles ou humanitaires où des augmentations soudaines des besoins en matière de passation de marchés ont eu un impact sur la planification et les capacités (compétences et effectifs) du personnel des bureaux de pays.

43. Les contrôles de « deuxième ligne de défense » ont été améliorés en 2019, avec la mise en place d'un système de centres de liaison pour les achats des bureaux de pays et le renforcement des capacités par des ateliers de formation régionaux sur les achats afin d'introduire des changements politiques clés. Ils nécessitent d'être encore renforcés pour traiter le risque lié à la non-conformité avec les procédures d'achat, comme décrit dans le paragraphe 42 ci-dessus, y compris l'introduction de l'achat en ligne au niveau national, prévu dans le cadre de la transformation des TIC.

(iii) Gestion financière

44. Les contrôles de la « deuxième ligne de défense », mis en œuvre au niveau du siège, ont continué à atténuer considérablement l'impact des transactions mal codées sur les rapports financiers au niveau des bureaux de pays. Par exemple, le système de programmation mondial a été amélioré pour éviter la sélection de codes de compte erronés ; des examens périodiques obligatoires des transactions pour détecter et corriger les erreurs de codage ont été institués tant au niveau des bureaux de pays qu'à celui du siège ; et plusieurs sessions de renforcement des capacités ont été organisées pour les bureaux de pays ayant un taux élevé d'erreurs de codage.

45. La nécessité de refléter et d'approuver les engagements financiers dans Atlas en temps voulu par l'émission de demandes ou de bons de commande avant que les décisions d'achat de biens et de services ou de remboursement des dépenses ne soient communiquées aux fournisseurs ou aux partenaires d'exécution, reste un domaine d'intérêt pour minimiser le risque que des transactions soient exécutées sans l'approbation appropriée de l'Administration et qu'elles puissent entraîner des dépenses dépassant les ressources financières disponibles.

46. Le nouveau système de planification des ressources institutionnelles prévu devrait apporter des améliorations significatives dans ce domaine.

(iv) Technologies de l'information et de la communication

47. Des avancées continuent d'être notées dans le cadre du projet en cours de transformation des TIC, en particulier concernant la gouvernance des TIC et la gestion des ressources. La mise en œuvre des résultats de l'évaluation de la sécurité, dans le cadre de la transformation des TIC, devrait être une priorité. L'impact réel de la transformation des TIC sera couvert dans les audits futurs.

Domaines de programmation spécifiques

(i) Réponse humanitaire

48. L'adaptation rapide aux situations humanitaires a continué de poser des difficultés aux bureaux de pays, qui doivent réagir rapidement à la situation, souvent dans un contexte de risque sécuritaire accru et de disponibilité et de capacité limitées des partenaires d'exécution. La disponibilité des fonds a parfois été imprévisible, ce qui a entraîné de fréquentes modifications des cadres de résultats et de ressources, y compris la planification des programmes et les opérations. De tels contextes exigent de

mener des évaluations de risques différenciées, en adaptant, si nécessaire, le cadre de contrôle interne pour faire face à ces risques, par exemple dans le domaine des achats, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des partenaires d'exécution, de la gestion financière et des ressources humaines. Cela nécessite également d'aligner les structures des bureaux et les capacités des ressources humaines.

49. La création de l'Office humanitaire en 2019 devrait améliorer la capacité du FNUAP à diriger et à répondre aux situations humanitaires, devenant ainsi une part croissante du portefeuille de l'organisation. Des actions visant à réduire les goulets d'étranglement des programmes et des opérations précédemment identifiés sont en cours, par exemple en ce qui concerne les procédures accélérées ou la mobilisation de ressources plus spécialisées et mieux coordonnées. Le changement des mentalités, afin de gérer et d'agir dans les contextes de développement et d'aide humanitaire, reste un défi majeur à relever. L'impact des mesures, en cours et à venir, sera examiné lors de futurs audits.

(ii) Recensement

50. Les recensements représentent un autre domaine d'activité en augmentation. Leur complexité et les coûts qu'ils impliquent ont posé des problèmes aux bureaux de pays, en ce qui concerne la planification en temps voulu de l'ensemble de l'exercice, la budgétisation réaliste et précise, ainsi que la supervision et la mise en œuvre opérationnelle rigoureuses, par exemple avec le choix des partenaires d'exécution appropriés, la passation des marchés dans les délais, le paiement efficace et sûr des recenseurs et le traitement comptable approprié des actifs. Au cours de l'année 2019, l'Administration a élaboré des orientations opérationnelles, des listes de contrôle et des outils, y compris en matière de gestion financière, et a dispensé des formations dans ce domaine. L'innovation, en termes de transfert de connaissances et de partage des équipements, par exemple, a également été encouragée.

51. De nombreux recensements étant prévus pour le reste de la série de recensements de 2020, il est nécessaire de renforcer encore les capacités et le soutien aux opérations de recensement, notamment en actualisant les modèles de calcul des coûts des recensements, si nécessaire, pour une budgétisation réaliste et plus précise. Les prochains audits examineront les développements à cet égard.