



**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  
9 décembre 2020

Original : anglais

**Première session ordinaire de 2021**

Du 1<sup>er</sup> au 4 février 2021, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

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

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Comité des  
commissaires aux comptes des Nations Unies, 2019**

**Rapport de la Directrice exécutive**

*Résumé*

En application de la décision 97/2 du Conseil d'administration, la Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a le plaisir de présenter ce rapport sur la mise en œuvre des recommandations énoncées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice financier clôturé le 31 décembre 2019 (A/75/5/Add.8).

Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies déclare que le FNUAP a clôturé l'année 2019 en bonne santé financière grâce à de bonnes pratiques de gestion financière, y compris des procédures et contrôles destinés à veiller à ce que les dépenses de l'organisation restent dans la limite des ressources financières disponibles. Selon lui, les états financiers de l'organisation reflètent bien, à tous égards importants, la situation financière du FNUAP au 31 décembre 2019 ainsi que ses performances financières et ses flux de trésorerie pour l'année révolue en question, conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Un tableau distinct, disponible sur le site Web du Conseil d'administration du FNUAP, présente l'état d'avancement actualisé de la mise en œuvre des recommandations du Comité.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaite prendre note du présent rapport concernant les mesures prises par le FNUAP et de celles qu'il a prévues pour mettre en œuvre les recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice financier clôturé le 31 décembre 2019.



## I. Introduction

1. En application de la décision 97/2 du Conseil d'administration, la Directrice exécutive du FNUAP a le plaisir de présenter ce rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (Comité des commissaires aux comptes) pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 (A/75/5/Add.8). Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a étudié la synthèse des observations et des conclusions principales du Comité des commissaires aux comptes et le rapport connexe du Secrétaire général des Nations Unies.
2. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies déclare que le « FNUAP jouit d'une bonne santé financière, et que selon lui, les états financiers de l'organisation reflètent bien, à tous égards importants, la situation financière du FNUAP au 31 décembre 2019 ainsi que ses performances financières et ses flux de trésorerie pour l'année révolue, conformément aux normes IPSAS ». Ces conclusions sont la preuve des efforts constants déployés par le FNUAP, qui a pour priorité absolue de répondre aux préoccupations du Comité des commissaires aux comptes et de poursuivre la dynamique adoptée en vue de construire une culture de responsabilité.
3. Le FNUAP remercie le Comité des commissaires aux comptes d'avoir reconnu que ses activités et sa gestion financière ne présentent pas de déficience majeure. Le FNUAP continue d'apporter des améliorations à la gestion des achats, des stocks, des programmes et des déplacements, à l'approche harmonisée vis-à-vis des transferts de fonds et au cadre de contrôle interne. Le FNUAP adopte une approche complète et généralisée pour renforcer les contrôles et les mécanismes de supervision dans ces domaines à différents niveaux de l'organisation.

## II. État de mise en œuvre des recommandations du Comité

4. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 28 nouvelles recommandations pour l'année 2019. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous synthétisent l'état de mise en œuvre des recommandations principales et de l'ensemble des recommandations pour l'exercice financier clôturé le 31 décembre 2019.

**Tableau 1. État de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations principales pour l'année 2019**

<i>Service responsable</i>	<i>Total</i>	<i>Clôture demandée</i>	<i>En cours de mise en œuvre</i>
Service des achats	2	1	1
Division des politiques et de la stratégie et Division des services de gestion	2	2	0
Bureaux de pays du Mozambique, du Myanmar et de l'Éthiopie	2	2	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

**Tableau 2. État de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations pour l'année 2019**

<i>Service responsable</i>	<i>Total</i>	<i>Clôture demandée</i>	<i>En cours de mise en œuvre</i>
Division des services de gestion	6	3	3
Service des achats	3	1	2
Bureaux de pays du Mozambique et de l'Éthiopie	2	1	1
Bureau de pays du Myanmar	3	2	1
Bureau de pays de l'Éthiopie	3	2	1
Division des politiques et de la stratégie et Division des services de gestion	2	2	-
Bureaux de pays du Mozambique, du Myanmar et de l'Éthiopie et Division des services de gestion	2	-	2
Division des politiques et de la stratégie	1	1	-
Division des services de gestion, Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité et bureaux de pays du Mozambique, du Myanmar et de l'Éthiopie	1	1	-
Bureaux de pays du Mozambique et du Myanmar avec le soutien de la Division des services de gestion	1	1	-
Bureaux de pays du Mozambique et de l'Éthiopie avec le soutien de la Division des services de gestion	1	1	-
Bureau de pays du Mozambique	1	1	-
Bureau des solutions de technologie de l'information, Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité et Division des ressources humaines	1	-	1
Bureau des solutions de technologie de l'information	1	-	1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

5. Le présent rapport rend compte de l'état de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'année 2019, ainsi que de ses recommandations antérieures. Il est composé de sept parties qui abordent : a) la gestion des achats ; b) la gestion des stocks ; c) la gestion des programmes ; d) l'approche harmonisée vis-à-vis des transferts de fonds ; e) la gestion des voyages ; f) le cadre de contrôle interne ; et g) les recommandations des exercices financiers antérieurs à la période 2016 et 2017.

#### **A. Gestion des achats**

6. **Au paragraphe 28, le Comité recommande que le FNUAP prenne des mesures pour améliorer les contrôles préventifs, de manière à ce que toutes ses unités administratives mènent les opérations d'achat en respectant les seuils fixés dans les procédures de passation de marchés (concernant la méthode de consultation et l'autorité en matière d'approvisionnements) et effectuent les consultations et la gestion des marchés à l'aide des outils du progiciel de gestion intégré.**

7. L'équipe de gestion partage l'avis du Comité quant à sa recommandation d'inclure un plus grand nombre de fonctionnalités pratiques dans le progiciel de gestion intégré. Le FNUAP a déjà adopté des mesures qui définiront les exigences fonctionnelles du nouveau progiciel de gestion intégré visant à imposer des contrôles sur les opérations d'achat en fonction des seuils fixés dans les procédures de passation de marchés. L'optimisation du progiciel permettra de régler les problèmes liés à la visibilité du processus, à l'efficacité et au contrôle interne.

**8. Au paragraphe 29, le Comité recommande que le FNUAP veille à ce que le Service des achats se coordonne avec les utilisateurs dans le cadre de chaque opération d'achat, de manière à ce que l'équipe d'analyse de gestion du Service soit en connaissance des besoins des utilisateurs, le principal objectif étant d'offrir à ces derniers des outils et des états de contrôle harmonisés, actualisés et efficaces.**

9. Le Service des achats du FNUAP a entrepris diverses démarches pour normaliser et optimiser les outils et les rapports de suivi des achats dont il dispose. Pour ce faire, il s'est employé à documenter, à normaliser et à améliorer un ensemble de pratiques, de directives et de procédures générales d'exploitation pour la nouvelle équipe d'analyse des données opérationnelles.

**10. Au paragraphe 38, le Comité recommande que le FNUAP veille à ce que les renseignements relatifs aux achats soient conservés dans un système électronique fiable et complet. Ces informations doivent être exhaustives et saisies en temps utile, afin de garantir une gestion et un suivi efficaces des activités de passation de marchés et de consultation.**

11. L'équipe de gestion reconnaît qu'il importe de disposer de renseignements fiables et d'assurer une gouvernance et le suivi efficaces des méthodes de consultation et des opérations d'achats. Par conséquent, le FNUAP a défini les exigences fonctionnelles de l'intégration des opérations d'achat et des méthodes de consultation numérisées dans le nouveau progiciel. Cela assurera une gestion et un suivi efficaces des activités, dont la tenue des registres des achats.

**12. Au paragraphe 53, le Comité recommande que le bureau de pays du Mozambique améliore son évaluation du plan d'achat annuel afin de déterminer les achats locaux récurrents et recommande qu'il s'emploie à conclure des accords à long terme ou à formuler des demandes de cotations dans l'objectif de ne pas fractionner les procédures de passation de marchés et, *in fine*, pour renforcer son efficacité.**

13. Le bureau de pays du Mozambique a pris des mesures et a commencé à utiliser un nouvel outil de planification des approvisionnements, d'identification des cas et de supervision, afin de lui permettre de suivre pas à pas la progression du processus d'approvisionnement. Le bureau de pays, par l'intermédiaire de l'équipe de gestion des activités, prend également part aux accords collectifs à long terme conclus avec les autres organismes des Nations Unies et en tire profit. Pour les petits services, le bureau de pays continuera de suivre les procédures de passation de marché inscrites dans la politique d'achat pertinente, selon les seuils établis et la nature des achats engagés.

**14. Au paragraphe 54, le Comité recommande au bureau de pays du Myanmar d'aligner sur les procédures de passation de marchés et de veiller au respect des seuils financiers fixés pour les différentes formules d'appel à la concurrence, de la façon la plus exacte possible.**

15. Les opérations d'achat réalisées par le bureau de pays du FNUAP situé au Myanmar se font dans le respect des procédures habituelles de passation de marchés. Le bureau de pays a replacé les différentes situations dans leur contexte, en mettant l'accent sur celles qui ne relèvent pas de sa responsabilité. Un consultant en approvisionnement international a depuis été embauché pour contribuer au renforcement des processus de contrôle interne des passations de marchés et pour assurer le respect des politiques et procédures en vigueur, en particulier au cours du quatrième trimestre qui est la période la plus active pour la mise en œuvre des programmes.

**16. Au paragraphe 55, le Comité recommande que le bureau de pays du Myanmar établisse des bons de commande, vérifie le budget et approuve ces bons de commande avant que les fournisseurs livrent les biens ou assurent les services.**

17. Le bureau de pays du Myanmar a exposé les circonstances dans lesquelles les exceptions s'appliquent. Les bons de commande sont traités avant de recevoir les marchandises ou les services en

fonction des seuils établis. Le bureau de pays se conforme pleinement au processus de dotation de fonds établi, tel qu'exposé dans les procédures de passation de marchés.

## B. Gestion des stocks

**18. Au paragraphe 64, le Comité recommande que le FNUAP comptabilise les stocks contrôlés par ses bureaux extérieurs tous les trois mois, comme le prévoient la politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures des programmes.**

19. À partir du premier trimestre de 2020, le FNUAP a mis en place les processus requis pour tenir compte des soldes des stocks du grand livre général à la fin de chaque trimestre et non pas une fois les certifications des soldes des stocks effectuées par les bureaux extérieurs. L'équipe de gestion rappelle que les soldes des stocks font régulièrement l'objet d'un suivi et de rapports grâce aux données et aux comptes rendus de l'outil Shipment Tracker (système de suivi de produits) du système Atlas (système de contrôle des stocks), et ce, indépendamment de la fréquence d'exécution des processus d'inventaire du grand livre.

**20. Au paragraphe 65, le Comité recommande que le FNUAP établisse, comme il est tenu de le faire, des rapports trimestriels sur les situations révélatrices de problèmes susceptibles de nuire à l'efficacité des procédures d'approvisionnement, d'exécution et de livraison des commandes.**

21. Le FNUAP a décidé de ralentir le rythme de production de rapports sur les situations révélatrices de problèmes susceptibles de nuire à l'efficacité du processus de gestion des fournitures destinées aux programmes, en raison des contraintes imposées par l'actuel progiciel de gestion intégré et de la quantité d'efforts que demande la préparation de chaque rapport. La politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures destinées aux programmes sont en cours de révision pour tenir compte de cette décision.

**22. Au paragraphe 76, le Comité recommande que le FNUAP et ses bureaux de pays du Mozambique et du Myanmar actualisent en temps voulu les données relatives aux opérations touchant les stocks et les enregistrent avec précision, afin d'éviter toute inexactitude des rapports financiers établis aux fins de la prise des décisions de gestion.**

23. Les bureaux de pays du Mozambique et du Myanmar ont mis à la disposition des représentants du FNUAP de chaque pays des mécanismes supplémentaires de supervision et de gestion leur permettant d'enregistrer, au fur et à mesure, les opérations touchant les stocks dans le système Shipment Tracker. La Division des services de gestion du Service financier du FNUAP a organisé une série de webinaires mondiaux destinés à expliquer comment bien utiliser le système Shipment Tracker, ainsi que des séances d'encadrement individuel dans les deux pays.

**24. Au paragraphe 77, le Comité recommande que le FNUAP et ses bureaux de pays de l'Éthiopie et du Mozambique appliquent en temps voulu toutes les directives prévues par la politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures destinées aux programmes, en tenant à jour les données relatives aux opérations et en téléchargeant les documents correspondants dans le système Shipment Tracker.**

25. Les bureaux de pays de l'Éthiopie et du Mozambique ont mobilisé des ressources et des moyens supplémentaires axés sur la supervision des activités de gestion, afin que les représentants du FNUAP veillent à ce que toutes les directives imposées par la politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures des programmes soient mises en place de façon uniforme et opportune. La Division des services de gestion du Service financier du FNUAP a organisé une série de webinaires mondiaux pour rafraîchir les connaissances entourant le système Shipment Tracker, les certifications des stocks effectuées périodiquement et les principales exigences de la politique et des procédures relatives à la gestion des fournitures des programmes. Elle a également offert des séances d'encadrement individuel dans les deux pays.

**26. Au paragraphe 84, le Comité recommande que les bureaux de pays de l'Éthiopie et du Mozambique étoffent les procédures opérationnelles permanentes destinées aux activités de dédouanement en y intégrant les activités minimales manquantes prescrites par la politique.**

27. L'équipe de gestion a pris note de la recommandation. À cet égard, les bureaux de pays de l'Éthiopie et du Mozambique réviseront les directives générales appliquées pour le dédouanement des produits

destinés au FNUAP, conformément à la politique et aux procédures relatives à la gestion des fournitures des programmes. Cependant, il convient de souligner que, dans le cas du Mozambique, les produits de santé sexuelle et reproductive sont destinés au ministère de la Santé. Ainsi, le bureau de pays du Mozambique continuera de suivre les directives générales déjà établies et adoptées par le ministère de la Santé.

**28. Au paragraphe 94, le Comité recommande que le bureau de pays de l'Éthiopie mette de l'ordre dans les fournitures stockées dans son entrepôt, de façon à respecter les conditions de stockage établies dans la politique.**

29. L'équipe de gestion se réjouit de constater que les fournitures du bureau de pays de l'Éthiopie ont déjà été mises en ordre par le Programme alimentaire mondial (PAM) pour garantir le respect des conditions de stockage fixées par la politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures des programmes.

**30. Au paragraphe 95, le Comité recommande que le bureau de pays de l'Éthiopie surveille quotidiennement la température et le taux d'humidité de l'entrepôt et tienne des registres correspondants.**

31. Le bureau de pays de l'Éthiopie, en accord avec le PAM et le responsable de l'entrepôt, étudie les modalités et les mécanismes à mettre en place pour assurer la tenue et le suivi des registres quotidiens de température et d'humidité de l'entrepôt du PAM.

**32. Au paragraphe 96, le Comité recommande que le bureau de pays de l'Éthiopie évalue l'état de ses fournitures, afin de repérer celles qui sont endommagées ou inutilisables.**

33. L'équipe de gestion constate avec satisfaction que le bureau de pays de l'Éthiopie a déjà procédé à la vérification de l'état des produits et n'a recensé aucun produit endommagé. Dans les cas où les faces extérieures des boîtes en carton ont été bosselées, les produits se trouvant à l'intérieur ont été retrouvés en bon état.

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

**34. Au paragraphe 110, le Comité recommande que les bureaux de pays du FNUAP comptabilisent correctement les dépenses engagées par les partenaires de réalisation afin d'éviter des dépenses qui ne devraient pas être engagées ou qui ne sont pas conformes au plan de travail ou aux accords conclus par les parties.**

35. Les politiques et les procédures d'élaboration, de gestion et de suivi des plans de travail et de gestion des transferts de fonds aux partenaires de réalisation ont clairement énoncé les exigences concernant l'admissibilité des dépenses et les processus d'examen et d'approbation associés. Pour renforcer les capacités et former le personnel du FNUAP, l'équipe de gestion du FNUAP a organisé un webinaire mondial (par l'intermédiaire de la Division des politiques et de la stratégie et du Service financier) pour favoriser une meilleure adhésion aux politiques en vigueur et rappeler ce qui caractérise une dépense éligible, la conception et la validation des plans de travail, ainsi que les critères d'examen des relevés de dépenses et d'approbation des dépenses. Le webinaire a traité d'autres domaines clés relatifs à la gestion des plans de travail et aux processus de transferts de fonds, mis en évidence lors de la révision annuelle des plans de travail, du processus d'information sur la gestion des résultats, ainsi que dans les rapports d'audit interne.

**36. Au paragraphe 111, le Comité recommande que le siège du FNUAP mène des activités de renforcement des capacités et dispense une formation au personnel des bureaux de pays afin de veiller à ce que les critères d'approbation des dépenses soient respectés, conformément aux politiques et aux règlements applicables.**

37. L'équipe de gestion du FNUAP a organisé un webinaire mondial (par l'intermédiaire de la Division des politiques et de la stratégie et du Service financier) pour favoriser un plus grand respect des politiques en vigueur en rappelant les exigences politiques essentielles, les méthodes pour définir les dépenses éligibles, la conception et la validation des plans de travail, ainsi que les critères d'examen des relevés de dépenses et d'approbation des dépenses. Dans le cadre du webinaire, il a également été question de la gestion des plans de travail et des processus de transferts de fonds, mis en évidence lors de la révision

annuelle des plans de travail, du processus d'information sur la gestion des résultats, ainsi que dans les rapports d'audit interne.

**38. Au paragraphe 124, le Comité recommande que les bureaux de pays de l'Éthiopie, du Mozambique et du Myanmar prennent des mesures pour améliorer et renforcer le suivi et la bonne utilisation du système global de programmation, le but étant de promouvoir une gestion efficace et efficiente de l'utilisation du système par les partenaires de réalisation.**

39. L'équipe de gestion a pris note de la recommandation et a le plaisir de présenter les efforts déployés par les trois bureaux de pays :

- (a) Le bureau de pays de l'Éthiopie avait prévu d'offrir des séances de renforcement des capacités au deuxième trimestre de 2020 au personnel et aux partenaires de réalisation pour améliorer et renforcer le suivi et la bonne utilisation du système global de programmation, le but étant de promouvoir une gestion efficace et efficiente de l'utilisation du système par les partenaires de réalisation. Certaines restrictions en lien avec la pandémie de COVID-19 étaient encore en vigueur en octobre et en novembre 2020. Par conséquent, les séances de groupe en présentiel ne peuvent pas avoir lieu pour le moment. Un service de suivi et d'assistance technique est offert à distance par téléphone aux partenaires de réalisation sur le système Atlas et le système global de programmation.
- (b) Le bureau de pays du Myanmar améliorera et renforcera le suivi et la bonne utilisation du système global de programmation afin de promouvoir une gestion efficace et efficiente de l'utilisation du système par les partenaires de réalisation. Comme l'a indiqué le bureau de pays du Myanmar aux commissaires des comptes pendant l'audit, les soumissions tardives mentionnées étaient en lien avec la situation humanitaire, en particulier dans l'État rakhine où l'environnement de travail est différent et où les partenaires de réalisation éprouvent des difficultés à recueillir des renseignements dans les délais prévus. Le bureau de pays continuera de soutenir et d'encourager les partenaires de réalisation à soumettre les formulaires électroniques d'autorisation de financement et de certification des dépenses (FACE) dans les délais impartis.
- (c) Le bureau de pays du Mozambique a reçu une formation de la part de l'équipe du système global de programmation du siège. Du 3 au 5 novembre 2020, le personnel du bureau de pays a également bénéficié d'une formation interne supplémentaire sur le système. Aussi, les partenaires de réalisation se sont vus offrir une formation sur le système pour perfectionner leurs connaissances relatives à la soumission des formulaires électroniques FACE.

**40. Au paragraphe 125, le Comité recommande que les bureaux de pays de l'Éthiopie et du Mozambique actualisent tous les comptes bancaires de chaque accord avec le partenaire d'exécution.**

41. Le bureau de pays de l'Éthiopie a mis à jour tous les comptes bancaires. Tous les accords de partenariat téléchargés dans le système de gestion des renseignements sur les partenaires ont été révisés pour s'assurer que les comptes bancaires concernés par les accords de partenariat correspondent à ceux du portail du fournisseur.

42. Le bureau de pays du Mozambique a vérifié et a mis jour les comptes bancaires des partenaires de réalisation pour veiller à ce que les comptes bancaires concernés par les accords de partenariat correspondent à ceux du portail du fournisseur. Le bureau de pays a également intégré dans la liste récapitulative des paiements e-FACE les points relatifs à la vérification et à la révision.

## **D. Politique harmonisée concernant les transferts de fonds**

**43. Au paragraphe 134, le Comité recommande que le bureau de pays au Myanmar effectue des contrôles ponctuels en temps voulu et s'emploie à assurer un suivi et un contrôle financiers plus proactifs et plus efficaces de ses partenaires de réalisation.**

44. Le bureau de pays du Myanmar a pris note de la recommandation. Il continuera de planifier et d'effectuer des contrôles ponctuels dans les délais prévus. Neuf des dix contrôles ponctuels prévus sont en cours, et les projets de rapport seront disponibles d'ici à la fin décembre 2020. Un partenaire de mise

en œuvre effectuera des contrôles ponctuels en collaboration avec le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.

## **E. Gestion des voyages**

**45. Au paragraphe 152, le Comité recommande au FNUAP et aux bureaux de pays en Éthiopie, au Mozambique et au Myanmar de veiller à ce que les demandes d'autorisation de voyage et les formules d'habilitation de sécurité soient présentées dans les délais prescrits, pour assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'organisation.**

46. L'équipe de gestion encourage les bureaux de pays à confirmer les itinéraires de voyage le plus tôt possible et à réserver, mais surtout à acheter, les billets d'avion au moins 21 jours à l'avance pour les voyages dans la classe inférieure à la première classe, et au moins 14 jours à l'avance pour les voyages en classe économique. L'organisation reconnaît qu'il n'est pas toujours possible de respecter cet échéancier (en raison des demandes d'intervention humanitaire ou des délais d'intervention des partenaires). Pourtant, on s'attend à ce que les bureaux planifient tôt, compte tenu des contraintes imposées. La politique prévoit que tous les déplacements doivent être approuvés avant le début du voyage.

47. L'équipe de gestion recommande fortement au personnel d'obtenir l'habilitation de sécurité avant de voyager. Il s'agit d'une responsabilité individuelle qui permet aux membres du personnel d'obtenir des bulletins de sécurité à jour et d'être au courant des mesures de sécurité prises. Des webinaires ont été organisés au cours du quatrième trimestre de 2020 pour faire un rappel sur les politiques régissant les voyages. L'accent a été mis sur l'importance de soumettre les demandes d'autorisation de voyage et d'obtenir une habilitation de sécurité dans les délais impartis.

48. La mise en œuvre de cette recommandation requiert l'adoption des mesures suivantes par les bureaux de pays en Éthiopie, au Mozambique et au Myanmar :

- (a) Le bureau de pays de l'Éthiopie demande désormais à son personnel de soumettre les demandes d'autorisation de voyage dans les délais prévus, à défaut de quoi le représentant du FNUAP se verra dans l'obligation de refuser le voyage. Cependant, il peut arriver que les demandes urgentes soient approuvées, principalement celles en lien avec les demandes d'intervention humanitaire et d'urgence ou les demandes formulées par des donateurs et des partenaires clés impliqués dans des événements ou activités stratégiques.
- (b) Le bureau de pays au Myanmar continuera d'approuver les bons de commande avant le départ, une fois l'autorisation de voyage et l'habilitation de sécurité octroyées. La plupart des voyages ont lieu à l'intérieur du pays, et tous les tarifs aériens intérieurs sont fixes afin qu'il n'y ait aucun avantage à acheter les billets à l'avance ou à la dernière minute.
- (c) Le bureau de pays au Mozambique assurera un meilleur suivi de l'envoi et du traitement, en temps opportun, des demandes d'autorisation de voyage et des formules d'habilitation de sécurité à l'aide d'un tableau de bord spécifique aux déplacements. Étant donné la nature du mandat du FNUAP, il convient de mentionner qu'il y aura toujours des situations qui échapperont au contrôle des bureaux de pays et qui conduiront à l'envoi de demandes d'autorisation de voyage urgentes, notamment dans le cadre d'activités ou d'événements à l'initiative des donateurs ou pour les demandes présentées au dernier moment par des autorités gouvernementales de haut niveau ou conditionnelles à leur confirmation.

**49. Au paragraphe 153, le Comité recommande au FNUAP de contrôler le respect des délais fixés dans la directive relative à l'autorisation des voyages officiels, afin de gérer ces voyages avec efficacité et efficience et sans retard.**

50. À l'échelle de l'organisation, l'équipe de gestion du FNUAP assure déjà un suivi du caractère opportun des demandes d'autorisation de voyage émanant du siège. De plus, grâce au nouveau progiciel de gestion intégré du FNUAP, il est prévu qu'un module général spécifique aux voyages effectuera le suivi de ces indicateurs pour les bureaux de pays.

51. La mise en œuvre de cette recommandation requiert l'adoption des mesures suivantes par les bureaux de pays en Éthiopie et au Mozambique :



- (a) Le bureau de pays en Éthiopie procède à l'analyse de ses processus associés aux déplacements. Il élaborera bientôt des directives générales sur les voyages en vue d'une gestion plus efficiente et plus efficace des voyages d'affaires.
- (b) Le bureau de pays au Mozambique prévoit l'adoption de mesures visant à améliorer le suivi de l'envoi et du traitement, en temps opportun, des demandes d'autorisation de voyage et des formules d'habilitation de sécurité à l'aide d'un tableau de bord spécifique aux déplacements. Étant donné la nature du mandat du FNUAP, il y aura toujours des situations qui échapperont au contrôle des bureaux de pays et qui conduiront à l'envoi de demandes d'autorisation de voyage urgentes, notamment dans le cadre d'activités ou d'événements à l'initiative des donateurs ou pour les demandes présentées au dernier moment par des autorités gouvernementales de haut niveau ou conditionnelles à leur confirmation.

**52. Au paragraphe 154, le Comité recommande également au FNUAP de veiller à ce que les voyageurs et les responsables prennent conscience de leurs obligations et de leur rôle tels que prévus dans les consignes et politiques en matière de voyages.**

53. La documentation préparée par le FNUAP comprend une introduction à la gestion des voyages et présente notamment les rôles et les responsabilités de chacun. En outre, le FNUAP organise régulièrement des sessions d'information et de formation abordant ces sujets à l'intention de tous les membres du personnel (aussi bien les voyageurs que les organisateurs et les agents approbateurs des voyages). Pour donner suite à cette recommandation, une série de webinaires a été lancée en octobre et en novembre 2020 en vue de remettre l'ensemble du personnel du FNUAP (voyageurs, organisateurs et agents approbateurs des voyages) à niveau s'agissant des politiques et des exigences en matière de voyages. Les webinaires ont été organisés de manière à être accessibles dans tous les fuseaux horaires. Par ailleurs, les membres du personnel n'ayant pu assister aux webinaires ont pu visionner la présentation et l'enregistrement de l'une des séances sur le site Web interne du FNUAP consacré aux voyages, Travel Community. Toutes les séances ont mis en lumière les rôles et les responsabilités des voyageurs, mais aussi des organisateurs et des agents approbateurs des voyages. La présentation comprend des listes récapitulatives pouvant être utilisées pour clarifier le rôle de chacun.

**54. Au paragraphe 165, le Comité recommande aux bureaux de pays du FNUAP en Éthiopie, au Mozambique et au Myanmar d'intégrer dans leur système d'information de meilleurs outils de gestion des voyages afin de rendre ce processus plus efficace et efficient.**

55. L'équipe de gestion du FNUAP est parfaitement consciente de la nécessité d'améliorer les outils des technologies de l'information et des communications afin d'optimiser le processus de gestion des déplacements et ainsi accroître son efficacité et son efficience. Le FNUAP a déjà commencé à mettre au point un nouveau progiciel de gestion intégré, incluant un module spécifique aux voyages, doté de tous les mécanismes de suivi nécessaires. Cette solution sera déployée dans tous les bureaux de pays.

**56. Au paragraphe 166, le Comité recommande au FNUAP d'améliorer le traitement des demandes d'autorisation de voyage de manière que l'indemnité journalière de subsistance soit versée en temps voulu, afin d'éviter le risque de non-comptabilisation d'éléments de passif.**

57. L'équipe de gestion du FNUAP reconnaît la nécessité de verser l'indemnité journalière de subsistance en temps opportun et aborde ce point dans le cadre des webinaires sur les voyages. De plus, l'ajout d'un module global spécifique aux voyages dans le nouveau progiciel de gestion intégré simplifiera, pour les bureaux de pays, le traitement du versement de l'indemnité journalière de subsistance, de la même manière qu'au siège du FNUAP.

## **F. Cadre de contrôle interne**

**58. Au paragraphe 173, le Comité recommande au FNUAP de procéder au contrôle du plan de reprise après sinistre et d'adopter un plan de reprise après sinistre pour le centre de données du siège, en tenant compte des améliorations apportées à la suite du contrôle du plan et de toute autre information importante.**

59. Le FNUAP parachève son plan de reprise après sinistre qu'il mettra à l'essai au plus tard fin décembre 2020. Après la mise en tableau, les résultats seront transmis au Comité des commissaires aux comptes. Le Bureau des services informatiques du FNUAP a élaboré un arbre d'appel pour être en mesure

de joindre rapidement les membres du personnel en cas de catastrophe. L'équipe de direction réalise l'examen final des modifications apportées au plan de reprise après sinistre. Les contrôles seront terminés d'ici à la fin décembre 2020.

**60. Au paragraphe 181, le Comité recommande au FNUAP de prendre des mesures pour remédier rapidement aux incompatibilités entre les profils d'utilisateur du système Atlas, conformément à la politique et au plan de travail établis.**

61. L'équipe de gestion du FNUAP continue de porter son attention sur la rectification des incompatibilités dans les profils d'utilisateur du système Atlas. Des efforts concertés en ce sens ont été déployés en 2020. Un rapport, établi par le Bureau des services informatiques, assure désormais un repérage des anomalies. Un examen semestriel est effectué par la Division des services de gestion pour assurer un suivi avec l'unité administrative et ainsi déterminer si les exceptions sont toujours nécessaires. Cette recommandation a été mise en œuvre par l'équipe de gestion.

**62. Au paragraphe 190, le Comité recommande au FNUAP de procéder à l'examen et à la révision de ses politiques et procédures en temps opportun et en gardant des traces écrites, afin de se conformer aux consignes relatives à l'élaboration, à l'approbation et à la diffusion de politiques, de procédures, d'outils et de notes d'orientation et de tenir toutes ses procédures dûment à jour.**

63. En juillet 2020, le FNUAP a procédé à l'examen annuel des politiques et des notes d'orientation. Le Fonds a profité de cet examen pour ajouter une colonne afin de mieux documenter les discussions entre le secrétariat chargé du manuel des politiques et procédures et les divisions respectives. À la fin de l'année 2019, le FNUAP a supprimé une date de révision obligatoire figurant sur le modèle de politique pour la remplacer par un examen obligatoire et a publié une version révisée de la politique relative à l'élaboration, à l'approbation et à la diffusion de politiques, de procédures, d'outils et de notes d'orientation en vue de clarifier la formulation de la révision obligatoire. Cette nouvelle version se lit maintenant comme suit : « Un examen obligatoire du contenu de la politique tous les trois ans pour déterminer si une révision est nécessaire. »

**64. Au paragraphe 198, le Comité recommande au FNUAP d'établir des procédures et mesures actualisées concernant l'examen, la maintenance et la mise à jour de l'Annuaire mondial, ainsi qu'un dispositif de contrôle pour faire en sorte que les informations figurant dans l'Annuaire et la liste des cessations de service soient à jour.**

65. L'équipe de gestion du FNUAP prend note de la recommandation de mettre à jour la politique de l'Annuaire mondial et de renforcer le suivi aux fins de garantir la disponibilité des renseignements à jour dans l'Annuaire mondial.

## G. Recommandations d'exercices financiers précédents : 2016 et 2017

66. À l'annexe 1, pour le rapport de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Comité a fourni une synthèse de l'état de mise en œuvre des recommandations pour les exercices précédents. Des informations sont disponibles ci-dessous concernant les cinq recommandations que le Comité considère être « en cours de mise en œuvre ». Les informations sont classées dans l'ordre dans lequel les recommandations sont présentées dans l'annexe 1.

67. Le tableau 3 synthétise la mise en œuvre des cinq recommandations.

**Tableau 3. État de mise en œuvre des recommandations pour les exercices précédents n'étant pas considérées comme entièrement mises en œuvre dans l'annexe 1 du rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019**

<i>Service responsable</i>	<i>Total</i>	<i>Mises en œuvre ou clôture demandée</i>	<i>En cours de mise en œuvre</i>
Division des services de gestion et Division technique	1	1	-
Division des services de gestion	1		1

Bureau des solutions de technologie de l'information	2		2
Division des services de gestion et Bureau de la Directrice exécutive	1		1
Total	5	1	4

*Rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'année terminée le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.8)*

**68. Au paragraphe 16, le FNUAP a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de systématiser la politique de gestion du risque institutionnel afin de guider le personnel des bureaux de pays et de compléter les notes d'orientation relatives à la gestion du risque institutionnel en vigueur.**

69. Le FNUAP travaille actuellement à l'élaboration d'une politique de gestion du risque institutionnel et à la révision de l'actuel cadre de gestion des risques pour assurer l'efficacité de ses actions dans ce domaine. La déclaration relative à la propension au risque est actuellement à l'état d'ébauche, le FNUAP cherchant à intégrer tous les éléments dans un seul document qui regroupe la politique de gestion du risque institutionnel, le cadre de gestion des risques et la déclaration concernant la propension au risque et sa concrétisation.

**70. Au paragraphe 59, le Comité recommande au FNUAP de contrôler le processus de distribution pour s'assurer que les stocks sont remis aux bons bénéficiaires par le biais des partenaires de mise en œuvre et vérifier que les stocks ont été utilisés comme prévu.**

71. La politique et les procédures relatives à la gestion des fournitures destinées aux programmes offrent un cadre solide de procédures et d'activités de contrôle qui garantissent au FNUAP que lesdites fournitures sont correctement utilisées. Ce mécanisme est désigné par l'expression « processus d'assurance au dernier kilomètre » et comprend les mesures suivantes : a) cartographier la chaîne d'approvisionnement pour rendre compte du flux des produits à ses différents niveaux ; b) appliquer une attribution des risques et une fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les partenaires de mise en œuvre ; c) obtenir des comptes rendus réguliers de la part des partenaires de mise en œuvre concernant la gestion et la protection des fournitures du programme ; et d) effectuer régulièrement des contrôles et audits aléatoires au « dernier kilomètre » avec l'aide des partenaires de mise en œuvre, qui exploitent des extraits des registres de livraison du FNUAP et des systèmes d'information sur la gestion logistique nationale pour suivre des échantillons de livraison et de distribution jusqu'aux points de livraison où les produits sont remis aux bénéficiaires. En octobre 2019, le FNUAP a finalisé la conception du processus d'assurance au dernier kilomètre et la formation de 100 membres du personnel dans 60 bureaux de pays. En 2019, le FNUAP a également terminé la première série d'audits au dernier kilomètre auprès des 16 plus grands partenaires de mise en œuvre, qui ont reçu environ 35 % de l'ensemble des dons recueillis par l'entremise du programme d'approvisionnement du FNUAP en 2018. Le FNUAP a mis la dernière main à toutes les notes explicatives, tous les modèles et tous les processus d'assurance au dernier kilomètre. En 2020, les partenaires de mise en œuvre ont remis des rapports portant sur les fournitures livrées en 2019 et au premier semestre de 2020, respectivement (la prochaine série de rapports ou le prochain rapport est attendu pour le 28 février 2021), et des vérifications ponctuelles couvrant les fournitures des programmes livrées en 2019 et en 2020 sont en train d'être faites, conformément au calendrier de mise en œuvre du processus d'assurance au dernier kilomètre.

**72. Au paragraphe 87, le Comité recommande au FNUAP de mettre en place, dans tous ses bureaux de pays, un progiciel de gestion intégré doté d'un module consacré aux voyages et aux frais y afférents en vue de faciliter la gestion des voyages et l'établissement de rapports à ce sujet, notamment la communication en temps réel et à l'échelle mondiale des données relatives aux voyages.**

73. Le FNUAP reconnaît les avantages associés à l'extension aux bureaux de pays de la fonctionnalité du module consacré aux voyages et aux frais associés. Le Fonds met actuellement à l'essai le module Atlas consacré aux voyages et aux frais y afférents dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à

Bangkok. Les enseignements tirés de cette expérience orienteront la conception et la mise en service d'un nouveau progiciel de gestion intégré doté d'un module de gestion des voyages et des frais de déplacement.

**74. Au paragraphe 98, le Comité recommande au FNUAP : a) d'inclure dans les politiques existantes les prescriptions relatives à la formation aux questions de sécurité informatique ; b) de rendre cette formation obligatoire pour l'ensemble du personnel et de se doter d'un mécanisme lui permettant de s'assurer que chacun se plie à cette obligation.**

75. Le FNUAP a intégré dans la nouvelle politique de sécurité informatique les prescriptions relatives à la formation aux questions de sécurité informatique et a rendu cette formation obligatoire. Sa mise en œuvre se fera en consultation avec la Division des ressources humaines.

*Rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'année terminée le 31 décembre 2016 (A/72/5/Add.8)*

**76. Au paragraphe 100, le Comité recommande au FNUAP de mettre en place un mécanisme lui permettant de contrôler l'adoption des politiques et procédures relatives aux logiciels et de veiller à leur conformité dans l'ensemble de l'organisation.**

77. Sur les conseils du secrétariat chargé du manuel des politiques et procédures, le Bureau des solutions de technologie de l'information passe en revue l'ensemble de ses politiques pour créer un modèle plus cohérent. Le FNUAP organisera des webinaires avec les bureaux de pays lorsque les politiques auront été finalisées pour garantir leur bonne compréhension et la mise en conformité.

### III. Conclusion

78. Le FNUAP remercie le Comité des commissaires aux comptes pour les états financiers du FNUAP de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que pour sa conclusion générale indiquant que le FNUAP jouit d'une bonne santé financière à l'issue dudit exercice grâce à de bonnes pratiques de gestion des finances, notamment à travers les contrôles et processus conçus pour limiter les dépenses aux ressources financières disponibles. La priorité absolue du Fonds est toujours d'obtenir de la part du Comité des commissaires aux comptes une opinion sans réserve et de répondre aux préoccupations qu'il exprime. Le FNUAP s'engage à s'employer à résoudre les problématiques soulevées dans le rapport, et continuera de renforcer et de diversifier la portée de ces initiatives.

---