



**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
12 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle 2013
3-14 juin 2013, New York
Point 15 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP – Audit et contrôle internes

Fonds des Nations Unies pour la population

Additif

Table des matières

	<i>Page</i>
Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit.	2
Réponse de l'Administration au rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit.	12



Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit

Fonds des Nations Unies pour la population

Comité consultatif pour les questions d'audit

Rapport annuel du Directeur exécutif pour 2012

I. Objectif

1. Conformément à son mandat (rubrique 14) et au paragraphe 14 *c*) de la section IV, subdivision F, de la politique du FNUAP en matière de contrôle interne, le présent rapport au Directeur exécutif du Fonds récapitule les activités menées par le Comité consultatif pour les questions d'audit du Fonds des Nations Unies pour la population en 2012 et les conseils stratégiques qu'il a donnés au Fonds.

2. Le Comité consultatif remercie l'Administration du FNUAP pour l'accueil qu'elle a réservé à ses conseils et pour les mesures prises par le Fonds en vue de remédier aux problèmes recensés.

II. Activités menées par le Comité consultatif pour les questions d'audit en 2012

3. **Mandat du Comité** : En 2012, le Comité a recommandé que soient apportés des changements mineurs à son mandat approuvé en décembre 2010. Ces changements ont été approuvés par le Directeur exécutif en janvier 2013.

4. **Composition du Comité** : Soucieux d'assurer la continuité de ses opérations, le Comité consultatif a pour pratique de remplacer chaque membre dès que son mandat vient à expiration et de préparer le recrutement de son remplaçant, de sorte que le renouvellement de ses membres est échelonné. En 2012, il était composé de cinq membres, tous extérieurs au FNUAP, qui possédaient le niveau d'expertise requise dans les domaines de la gestion et de la maîtrise des risques, de l'audit interne, de la gouvernance, de la gestion et de l'information financières, ainsi que des questions de développement et de programmation. La présidence était assurée par M. William Fowler (États-Unis d'Amérique). Le 31 décembre 2012, deux membres dont le mandat était venu à expiration, M^{me} Elisabeth McRae (Canada) et M. Mak Yuen Teen (Singapour), ont quitté le Comité pour céder leurs sièges respectifs, dès janvier 2013, à deux nouveaux membres, M. Verasak Liengsrirawat (Thaïlande) et M. Peter Maertens (Pays-Bas), aux côtés notamment de M^{me} Berlina Mxakwe (Afrique du Sud) et de M. Jose Urriza (Argentine), arrivés en 2012.

5. **Indépendance** : Tous les membres du Comité sont indépendants du FNUAP, de son administration et de ses responsables. Ils sont tenus de signaler chaque année toute relation susceptible de compromettre leur indépendance, en apparence ou dans les faits. Les déclarations d'indépendance pour 2012 ont été communiquées au Directeur exécutif; il n'y a été fait état d'aucun risque.

6. **Réunions** : Le Comité a tenu six réunions en 2012 : quatre sous la forme traditionnelle (en janvier, avril, juin et octobre) et deux par téléconférence (en juillet et décembre). Parmi les participants de la FNUAP, figuraient notamment le Directeur exécutif, les deux Directrices exécutives adjointes, les hauts responsables des programmes et des opérations intéressés par l'ordre du jour, le Directeur de la Division des services de contrôle interne et les auditeurs externes. Quand la situation l'exigeait, le Comité a tenu des réunions auxquelles l'Administration n'a pas été invitée, de même que des réunions en présence du Directeur exécutif, du Directeur de la Division des services de contrôle interne et des auditeurs externes. Le Président a participé à la session annuelle que le Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS a organisée à Genève en juin 2012, ainsi qu'à une réunion conjointe des comités consultatifs pour les questions d'audit respectifs du FNUAP, du PNUD et de l'UNICEF, tenue à New York en décembre 2012, sur les conclusions du rapport d'audit conjoint relatif à la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires d'exécution. En dehors des réunions officielles, les membres du Comité ont continué d'utiliser les moyens de communication tels que le téléphone et le courrier électronique pour se concerter et délibérer, analyser la documentation et donner des conseils à l'Administration du Fonds.

7. **Visites sur le terrain** : Pour mieux comprendre la mission et les interventions du Fonds, les membres du Comité participent de temps en temps à des visites dans les bureaux de pays. Tel n'a pas été le cas en 2012, mais il est prévu qu'au moins deux membres prendront part à des déplacements sur le terrain en 2013.

8. **Rapports** : Les comptes rendus des réunions du Comité ont été établis. Conformément à la rubrique 13 de son mandat, le Comité a remis après chacune de ses réunions un rapport officiel au Directeur exécutif, qui a également pu s'entretenir en personne ou par téléphone avec le Comité ou son Président.

9. **Évaluation de l'efficacité du Comité** : Le Comité évalue lui-même chaque année la pertinence de son mandat et l'efficacité de ses travaux. Les résultats de cet exercice au titre de l'année 2012 ont été communiqués au Directeur exécutif. Par ailleurs, le Comité fait des recommandations, selon qu'il convient, dans le cadre de ses réunions et s'informe périodiquement de la suite qui leur est donnée par l'Administration du Fonds.

III. **Conseils stratégiques du Comité consultatif pour les questions d'audit en 2012**

10. On trouvera récapitulés ci-après les sujets de préoccupation recensés par le Comité et les conseils stratégiques qu'il a donnés au Directeur exécutif et à l'Administration du Fonds en 2012.

11. **Changements à la tête de l'organisation** : Le FNUAP et la Division des services de contrôle interne ont connu en 2012 une transition significative en raison du nombre de nouveaux titulaires aux postes de gestion. Parmi les fonctionnaires nommés durant l'année figurent la Directrice exécutive adjointe en charge de la gestion; la Directrice exécutive adjointe en charge des programmes; le Directeur de la Division des ressources humaines; et le Directeur de la Division des services de contrôle interne. Le Comité a bon espoir que la transition à la tête de la Division des

services de contrôle interne et la succession aux postes de directeurs exécutifs adjoints et de directeur de la Division des ressources humaines permettront d'obtenir une coopération accrue entre toutes les divisions, sans rien perdre du mouvement imprimé ces dernières années.

12. **Révision importante des politiques** : En application de son mandat, le Comité a pour tâche de revoir les politiques qui ont une incidence marquée sur : a) la gestion et l'information financières; b) les fonctions d'audit, d'investigation et d'évaluation internes; et c) l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et de responsabilisation mis en œuvre au FNUAP. En 2011 et 2012, il a procédé à l'examen du Règlement financier et des règles de gestion financière du Fonds et formulé des recommandations en conséquence. Il a en outre souligné qu'il importait de le consulter avant de mettre la dernière main à des politiques censées avoir une incidence notable sur les opérations et modes d'action du Fonds.

13. **Restructuration** : En 2008, le Comité avait noté que le FNUAP était en pleine mutation à de nombreux niveaux. Cette transformation se poursuit. Entre 2009 et 2011, le Fonds a bien avancé dans la mise en place de sa nouvelle structure, qu'il a soin de faire aller dans le sens de la réforme des Nations Unies. Cependant, il reste de sérieux problèmes à régler en ce qui concerne les ressources humaines, les questions d'administration et les aspects opérationnels, et le FNUAP a par ailleurs entamé, en 2012, l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2014-2017 à l'issue de l'examen à mi-parcours de son plan stratégique 2008-2013. En plus des chantiers relatifs à sa structure et à sa stratégie, le FNUAP travaille à l'harmonisation de ses politiques et méthodes de gestion financière avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), à l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques de l'organisation (voir par. 22 ci-après) et d'un cadre de contrôle interne, à des améliorations de la programmation pour tenir compte des nouvelles modalités de l'aide et à la révision des relations opérationnelles et des mécanismes de financement qu'il entretient avec les partenaires d'exécution et les autres organismes donateurs.

14. Le Comité, se fondant sur les informations que le Fonds lui a régulièrement fournies entre 2009 à 2012, note que des progrès sont accomplis sur le plan de la restructuration, qui vise en partie à davantage axer l'action du FNUAP sur les activités opérationnelles et les résultats. À cet égard, en 2011, il a recommandé au Fonds de mettre en place un dispositif lui permettant de déterminer si la restructuration produit les résultats escomptés. Il n'a de cesse de souligner qu'il importe de dégager des indicateurs de résultats clés et des critères de réussite clairs pour mesurer l'incidence de la restructuration sur l'efficacité et les réalisations du FNUAP. Si l'entreprise de réorganisation met certes au jour des problèmes touchant aux ressources humaines et à l'administration, souvent exacerbés par des facteurs externes imprévus tels que le choix de l'emplacement des bureaux ou les conditions matérielles des locaux, le Comité tient néanmoins à féliciter le Fonds pour l'action qu'il mène sans relâche afin de trouver les solutions appropriées.

15. Le Comité estime que la Division des services de contrôle interne doit continuer de jouer un rôle déterminant dans la restructuration du Fonds, en donnant son avis sur la qualité du dispositif général de contrôle interne et en faisant des recommandations sur les améliorations ou les perfectionnements qui pourraient y être immédiatement apportés.

16. **Normes comptables internationales pour le secteur public** : Depuis cinq ans, le Comité est régulièrement informé par l'Administration de l'état d'avancement de l'application des normes IPSAS et il aborde également la question avec le Comité des commissaires aux comptes. Il en ressort que le Fonds a réalisé des progrès notables dans l'application des normes IPSAS depuis le 1^{er} janvier 2012.

17. **États financiers pour l'exercice biennal 2010-2011** : Conformément à son mandat, le Comité consultatif a examiné en avril 2012 le projet d'états financiers du FNUAP pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Il a recommandé d'y apporter quelques modifications et d'y faire figurer un certain nombre de commentaires afin d'améliorer la clarté et la qualité de l'information financière. En juin 2012, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a achevé son rapport, sans réserve, sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011. Le Comité consultatif félicite l'Administration pour les efforts qu'elle a déployés en 2012 afin de remédier aux problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport concernant l'exercice biennal 2008-2009, assorti de réserves dues à l'impossibilité d'obtenir les pièces justificatives appropriées pour une partie importante des dépenses de programme engagées au titre de l'exécution nationale.

18. **Cadre de contrôle interne** : En 2007, le Comité a souscrit à une recommandation de la Division des services de contrôle interne invitant le FNUAP à réviser son cadre de contrôle interne pour qu'il soit pleinement conforme aux normes du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway. Le cadre de contrôle interne définit essentiellement les règles à suivre en matière de contrôle et de responsabilité des opérations du FNUAP, en particulier à l'échelon national. Le Comité maintient la position qui est la sienne depuis plusieurs années, à savoir que, dans la mesure où les politiques et pratiques internes du FNUAP en matière de gestion financière et d'intervention ne cessent d'évoluer, tout comme le contexte extérieur, il convient d'enrichir et de réviser régulièrement les directives correspondantes pour qu'elles gardent leur actualité, demeurent applicables, suivent les directives internationales, notamment celles de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et restent parfaitement conformes aux normes du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway. En 2011, le Comité a été informé de l'initiative visant à renforcer le cadre de contrôle interne aux fins de l'exécution des programmes en plus des opérations de base. Le Comité soutient cette initiative importante et attend avec intérêt son achèvement en 2013.

19. **Modalité d'exécution nationale** : Le Comité consultatif sait que les hauts responsables du FNUAP ont désigné l'exécution nationale comme l'une des grandes priorités du Fonds. Il est régulièrement informé des mesures prises par l'Administration et par la Division des services de contrôle interne en vue d'identifier les causes sous-jacentes des difficultés rencontrées dans la gestion de la modalité d'exécution nationale – qui reste un domaine à haut risque – et la communication de l'information financière y relative, et pour y remédier. À cet égard, il soutient l'action menée par le FNUAP pour consolider les contrôles et les pratiques de gestion à l'échelle locale comme au siège et encourage le Fonds à trouver de nouveaux moyens de régler à la source les problèmes liés à l'exécution nationale. Il lui recommande par ailleurs d'examiner les politiques d'exécution nationale existantes afin de clarifier les conditions d'application de cette modalité, de l'exécution directe ou d'autres modalités opérationnelles. Le Comité consultatif

salue le travail accompli par la Division des services de contrôle interne, en coopération avec le Comité des commissaires aux comptes, dans le cadre de l'initiative qui a permis d'apurer les dépenses non étayées des années précédentes. Il prend note et se félicite également des améliorations apportées à la documentation des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale, qui ont donné lieu à un rapport d'audit sans réserve pour l'exercice biennal close le 31 décembre 2011.

20. Le Comité consultatif est conscient des difficultés rencontrées par le FNUAP pour assumer la responsabilité des résultats de la gestion financière et des programmes alors que le Fonds doit se conformer aux nouvelles modalités de l'aide telles que les approches sectorielles et la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il souscrit à la recommandation issue de l'audit conjoint de la gouvernance de la politique harmonisée, réalisé par le PNUD et le FNUAP avec l'appui de l'UNICEF. Par ailleurs, il estime que le Fonds devrait adapter ses mécanismes de financement afin d'appliquer le mode d'exécution le plus approprié pour un pays ou un partenaire de financement donné, tout en offrant la souplesse requise pour mieux ajuster les ressources aux capacités et aux besoins.

21. **Comptes du fonds de fonctionnement** : Comme en 2010 et 2011, les comptes du fonds de fonctionnement présentaient des soldes élevés au cours de la majeure partie de l'année, lesquels ont ensuite été liquidés pour la présentation des rapports financiers en fin d'exercice. Des avances de fonds sont effectuées mais l'apurement des comptes est lent et n'est pas conforme aux politiques de gestion des comptes du fonds de fonctionnement. Il s'agit d'un problème qui exige une attention constante de la part des hauts fonctionnaires de l'organisation.

22. **Gestion des risques de l'organisation** : Pour axer plus facilement la gestion sur les résultats, le Comité a recommandé en 2008 que l'Administration du Fonds définisse et mette en œuvre une stratégie officielle de gestion intégrée des risques de l'organisation. Depuis lors, il a examiné les faits nouveaux pertinents, soit : a) en 2009, le lancement par le FNUAP de l'étude visant à déterminer les mesures à prendre dans cette optique en passant en revue les cadres de gestion des risques dont il disposait pour appuyer la stratégie; et b) en 2010, le recrutement par le Fonds d'un conseiller principal spécialisé. En 2010 et 2011, le Comité a réaffirmé qu'il importait a) d'intégrer ces cadres et d'élaborer les systèmes et procédures complémentaires voulus pour consolider et viabiliser une stratégie approfondie de gestion des risques qui soit axée sur les résultats et de nature à prévenir les crises au sein de toute l'organisation et dans les interactions de celle-ci avec des organismes externes; et b) de veiller à ce que le Bureau exécutif du FNUAP concoure à la gestion des risques de l'organisation, en accordant une attention plus grande à la gouvernance, à l'encadrement et à l'administration, y compris le rôle du Conseil d'administration et celui du Comité consultatif, ainsi qu'aux interactions avec d'autres organismes des Nations Unies. À cet égard, les risques importants qui ont été recensés durant l'évaluation réalisée par la Division des services de contrôle rendent encore plus essentielle l'instauration d'une gestion formalisée. Toutefois, le conseiller principal spécialisé, qui a quitté ses fonctions au début de l'année 2012, n'a pas été en mesure d'élaborer un plan complet de mise en œuvre. En 2011, le Comité a noté que des changements notables interviendraient à la tête du Fonds en 2012 et que la mise en œuvre complète d'une stratégie de gestion intégrée des risques de l'organisation ne pourrait advenir avant qu'une équipe dirigeante soit en place pour mener à bien cette initiative importante. En 2012, il a noté que la responsabilité du projet relatif à la gestion des risques de l'organisation avait été

confiée à la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion et qu'une stratégie de gestion intégrée de ces risques serait élaborée. Il souscrit à l'approche de gestion intégrée des risques de l'organisation et attend avec intérêt que lui soit donné à voir en 2013 le plan conçu pour l'appliquer.

IV. Recommandations du Comité consultatif pour les questions d'audit au sujet de la Division des services de contrôle interne

23. Conformément à la rubrique 16 de son mandat, le Comité consultatif réexamine régulièrement « les fonctions de la Division des services de contrôle interne, notamment sa charte d'audit, le périmètre de sa mission, ses plans, ses activités, ses ressources, ses effectifs et son organigramme ».

24. **Changement de responsables** : Durant le premier trimestre de 2012, la Division des services de contrôle interne a entamé la transition entre son directeur qui allait partir en retraite et un nouveau directeur qui a rejoint le FNUAP en mars, parallèlement à plusieurs autres changements survenus au niveau des postes d'encadrement (voir par. 11). Le Directeur adjoint a quitté ses fonctions avant l'arrivée du nouveau Directeur. Son poste n'a pas encore été pourvu, compte tenu de l'évolution de la situation en ce qui concerne la fonction d'évaluation. Le Chef du Service d'investigation est parti au deuxième trimestre; une procédure de recrutement a immédiatement été lancée et le nouveau titulaire est entré en fonctions au mois de mars 2013. Ces changements n'iront pas sans défis à relever mais le Comité a bon espoir qu'ils aboutiront à une coopération accrue entre toutes les divisions sans rien perdre du mouvement imprimé ces dernières années.

25. **Efficacité de la Division** : En 2012, le Comité a encore constaté une amélioration notable de la qualité et de la ponctualité des résultats de la Division des services de contrôle interne, y compris en ce qui concerne la publication de ses rapports.

26. **Ressources de la Division** : À plusieurs reprises, le Comité a souligné combien il importait d'évaluer les ressources et les moyens de la Division du point de vue de sa capacité à appliquer sa charte et à fournir le niveau de garantie requis pour aider à la réalisation des objectifs stratégiques du FNUAP. À cet égard, il a été informé des problèmes récurrents que la Division connaît en raison de moyens insuffisants et de problèmes de recrutement. Le Comité consultatif est conscient de la difficulté qu'elle éprouve à recruter des personnes qualifiées à des postes d'administrateur et à les retenir à son service, et il sait que cela peut avoir des effets préjudiciables sur les capacités et l'ensemble des travaux de la Division. Il sait aussi que lorsqu'un organisme opère dans un environnement interne et externe complexe et en constante mutation, comme c'est le cas du FNUAP, les fonctionnaires recrutés depuis peu doivent apprendre beaucoup en un temps limité. Il importe donc d'autant plus d'élaborer un plan d'apprentissage adapté et adaptable, assorti d'activités de perfectionnement, afin d'assurer la formation continue des fonctionnaires. Dès lors, il est impératif de doter la Division des moyens et des capacités nécessaires pour que les fonctions d'audit, d'évaluation et d'investigation internes couvrent un champ suffisant au sein du FNUAP.

27. **Évaluation des résultats du Directeur de la Division** : Conformément à la rubrique 16 de son mandat, le Président du Comité a fait part de son avis sur les résultats du Directeur de la Division en 2012.

A. Audit

28. **Suite donnée aux recommandations d'audit de la Division** : Comme le Comité l'avait recommandé en 2008, la Division des services de contrôle interne a mis sur pied, en 2009, un dispositif qui lui permet d'observer la suite donnée aux recommandations issues des missions d'audit interne et elle consulte régulièrement les services concernés pour s'assurer de l'état de leur application. Ainsi, elle peut aider l'Administration du FNUAP à s'acquitter de ses responsabilités grâce à l'évaluation objective, indépendante et fondée sur des données factuelles des mesures que celle-ci a prises pour donner effet aux recommandations découlant des activités de contrôle. En 2012, la Division a intensifié ses efforts et, chaque trimestre, examiné en détail la suite donnée aux recommandations présentées au Comité de suivi des audits. Le Comité consultatif est d'avis que ces activités devraient se poursuivre dans les années à venir.

29. **Plan d'audit de la Division** : Le Comité consultatif a recommandé d'approuver dans son principe le plan d'audit de la Division des services de contrôle interne pour 2012 et examiné le plan de travail de celle-ci pour 2012. Il constate que la Division a adapté sa stratégie générale afin qu'elle corresponde mieux aux besoins du FNUAP, compte tenu du changement intervenu dans sa direction en 2012, de la modification du profil de risque de la réputation du Fonds en raison d'états financiers assortis de réserves, et de l'introduction prochaine de nouvelles normes comptables (IPSAS) en 2012. À cet égard, le Comité constate que la Division s'emploie à donner des assurances au FNUAP quant à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à lui prêter conseil à cette fin.

30. **Planification des audits** : Le Comité consultatif constate avec satisfaction que la planification annuelle des audits est axée sur les risques et que la Division des services de contrôle interne fonde ses travaux sur le modèle de risque. Comme il l'avait recommandé, outre l'analyse de l'univers de risque des bureaux de pays, la Division a entrepris une évaluation des risques encourus par les services du siège et de ceux qui s'attachent aux fonctions transversales dans le cadre de son plan de travail pour 2010. Lors de l'établissement de son plan de travail pour 2011, la Division a renforcé l'analyse de risque des services du siège et effectué plusieurs missions d'audit au siège du FNUAP. En 2011, un modèle de risque distinct a été élaboré pour les activités du siège à l'appui des travaux d'audit de la Division en 2012. Le Comité encourage la Division à maintenir son modèle de planification axée sur les risques, au titre duquel des fonctions spécifiques du siège font l'objet d'une vérification, en sus des bureaux de pays.

B. Évaluation

31. Le Comité a pris note des résultats de l'examen de l'évaluation de la qualité réalisé en 2011 par le Service de l'évaluation de la Division. Il a conclu que les évaluations de programme de pays n'avaient pas satisfait aux attentes en matière de qualité. Le Service de l'évaluation a également soumis certains bureaux de pays à

enquête afin d'identifier les contraintes et difficultés liées à la réalisation des évaluations. Les résultats ont indiqué que les évaluations n'étaient pas correctement planifiées ni suffisamment financées en plus de n'être pas gérées ni exécutées par un personnel dûment qualifié dans le cas tant des bureaux nationaux que des experts externes. Il s'agit là d'une préoccupation majeure du Comité.

32. Dans son rapport de 2009, le Comité a « soulign[é] qu'il import[ait], s'agissant de la conduite des évaluations, de préciser les attributions de la Division des services de contrôle interne et celles de l'Administration, ainsi que les moyens d'assurer l'indépendance des évaluations menées par cette dernière » et exprimé sa crainte « que le Fonds [...] ne dispose pas de moyens ni de personnels qualifiés suffisants pour mettre cette politique en œuvre à brève échéance ».

33. En outre, dans son rapport 2010, le Comité a indiqué que « l'amélioration de la qualité des évaluations exigera[it], au sein du FNUAP, une meilleure culture de l'évaluation et une plus grande responsabilisation par rapport aux résultats » et demandé « qu'une plus grande attention soit accordée à l'amélioration de la conception des programmes fondée sur des données factuelles, de la programmation, du contrôle et de l'évaluation ».

34. Il semblerait que la direction du FNUAP ne s'attache pas suffisamment à assurer la qualité et l'indépendance des évaluations de programme de pays par l'allocation de ressources suffisantes, le renforcement des capacités et un contrôle et une responsabilisation axés sur les résultats. Le Comité croit comprendre que le Fonds, conformément à la décision 2012/26 du Conseil d'administration, travaille actuellement à la révision de sa politique d'évaluation, en vue de remédier entre autres aux problèmes de qualité et d'indépendance. Cette révision s'effectue en étroite collaboration avec le Conseil d'administration, qui dispense conseils et orientations à la faveur de consultations tantôt officielles, tantôt informelles.

35. Le Comité soutient l'initiative du Service de l'évaluation qui vise à adopter une procédure d'amélioration de la qualité en trois phases pour les évaluations de programme de pays. Il s'agit notamment d'élaborer une méthodologie adaptée à ces évaluations, d'en effectuer certaines avec les bureaux de pays et de renforcer les capacités d'évaluation au niveau local.

36. Le Comité continue de souligner l'importance de la fonction d'évaluation pour améliorer la planification, la conception et l'efficacité des programmes, en sorte de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du Fonds.

37. Durant l'année, le Comité s'est vu présenter les résultats de la révision de la politique d'évaluation, a dispensé des conseils et a participé aux consultations tenues avec les États membres le 12 juin 2012.

C. Investigations

38. Le Comité consultatif examine régulièrement les activités et les résultats de la fonction d'investigation du FNUAP et adhère à l'opinion selon laquelle il faut disposer d'outils supplémentaires, tels qu'un système de contrôle continu, et de ressources appropriées pour que cette fonction puisse effectivement répondre aux besoins du Fonds. Le Comité s'est réjoui d'apprendre les progrès accomplis en 2012. Il a appuyé la demande d'effectifs supplémentaires exprimée par le Fonds et

s'est félicité de l'engagement pris à mettre pleinement en œuvre le système de contrôle continu.

39. À compter de novembre 2012, la responsabilité des investigations relatives aux cas de harcèlement, y compris sexuel, et d'abus d'autorité, qui incombait jusqu'alors à la Division des ressources humaines, a été confiée à la Division des services de contrôle interne. Cela permettra d'uniformiser les procédures et pratiques d'investigation dans toute l'organisation et de satisfaire aux exigences croissantes de garanties d'une procédure régulière. Le Comité évaluera dans le temps l'incidence de ce transfert de responsabilité sur le volume de travail et les ressources de la Division des services de contrôle interne.

D. Services consultatifs

40. Le Comité se félicite par ailleurs que la Division participe à des réunions et dispense des conseils en ce qui concerne les grands chantiers du FNUAP, tels que l'application des normes IPSAS, la gestion des risques de l'organisation, la gestion axée sur les résultats, la modalité d'exécution nationale et le cadre de contrôle interne. Ce faisant, la Division aide opportunément à renforcer le contrôle et à améliorer l'efficacité des opérations du Fonds.

41. Le Comité note également la contribution de la Division à l'examen des projets de politique ou de clauses relatives au contrôle interne dans les accords pour s'assurer de leur conformité avec les règles et règlements ainsi qu'avec les décisions du Conseil d'administration.

E. Établissement de rapports

42. **Rapports d'étape de la Division au Comité** : En 2012, le Comité a reçu de la Division de nouveaux rapports d'étape au sujet des audits, des investigations et des évaluations. Il a noté que ces documents récapitulaient utilement les activités et constatations des périodes considérées. Il invite la Division à les communiquer au Comité exécutif du Fonds et jugerait intéressant que les présentations dont il bénéficie soient également faites à cet organe. Il l'encourage également à tenir des réunions (tant officielles qu'informelles) et discussions régulières avec le Directeur exécutif et les Directrices exécutives adjointes en vue de garantir une bonne communication, en particulier durant cette première année de transition.

43. **Rapport de la Division au Conseil d'administration sur l'audit et le contrôle internes** : Le Comité consultatif a examiné le rapport sur les activités d'audit et de contrôle internes du FNUAP en 2012 (DP/FPA/2013/6), qui doit être présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 2013, et pris note de l'évaluation générale qui y figure de l'exposition du FNUAP aux risques et des tendances y relatives. Il approuve le rapport et souscrit à son orientation principale qui consiste à soumettre des recommandations au Conseil d'administration en vue de permettre au Fonds de s'acquitter de son mandat avec plus d'efficacité et d'efficacité.

V. Comité des commissaires aux comptes de l'ONU

44. **Coordination et communication** : Le Comité consultatif se réunit régulièrement avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, auditeur externe du FNUAP, pour échanger des informations utiles et comprendre les stratégies adoptées afin que les travaux des auditeurs, y compris ceux de la Division des services de contrôle interne, couvrent l'ensemble des activités du Fonds. Il a eu des débats de fond avec les représentants du Comité des commissaires aux comptes lors de ses réunions traditionnelles tenues en 2012.

45. Le Comité consultatif recommande une fois de plus que l'Administration poursuive sa collaboration avec le Comité des commissaires aux comptes, selon qu'il convient, sur les aspects financiers qui s'y prêtent, tels que la communication de l'information financière, afin de s'accorder sur une conception commune, en particulier pour ce qui concerne les questions techniques.

VI. Bureau de la déontologie

46. La fonction de déontologie étant capitale au regard de la responsabilisation et du contrôle interne au FNUAP, le Comité a révisé son mandat en 2010 pour y inclure spécifiquement la déontologie comme un domaine le concernant (rubrique 16). À cet égard, il juge appréciable que le conseiller en déontologie rende directement compte de ses travaux au Directeur exécutif et il l'invite à soutenir la prise de décisions, faisant ainsi de la déontologie un élément essentiel des décisions d'ordre stratégique ou de la formulation des politiques. Le Comité a tenu une séance privée avec le conseiller le 19 avril 2012.

VII. Conclusion générale

47. Le Comité se félicite des progrès importants qu'a su obtenir le FNUAP au cours des dernières années en dépit d'un contexte grevé de nombreux problèmes. Il estime que le Fonds doit continuer de cultiver un esprit de responsabilisation et de consolider ses mécanismes de garantie. Il a bon espoir que les conseils stratégiques et les recommandations qu'il a formulés en 2012 aideront l'Administration du Fonds à approfondir les dispositifs de contrôle interne et de responsabilisation voulus ainsi que les systèmes et les méthodes nécessaires pour en assurer l'efficacité dans la durée.

48. Étant donné que 2012 est l'année qui suit immédiatement l'application des Normes IPSAS, le Comité surveillera de près les progrès accomplis ainsi que l'examen et l'audit, réalisés par les nouveaux auditeurs du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, des états financiers conformes aux Normes IPSAS pour 2012.

Réponse de l'Administration au rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit

1. Comme le Conseil d'administration l'en a priée dans sa décision 2008/37, l'Administration du Fonds des Nations Unies pour la population fait part ci-dessous de sa réponse au rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit. Certaines des questions qui y sont abordées font l'objet d'un traitement plus approfondi dans la réponse détaillée qu'elle a faite (sur le site Web du FNUAP) au rapport sur les activités d'audit et de contrôle internes du Fonds en 2012 (DP/FPA/2013/6).

2. Le Fonds accueille avec intérêt le rapport annuel de 2012 du Comité consultatif pour les questions d'audit. Tout au long de l'année considérée, il a de nouveau tiré profit de ses échanges de vues réguliers avec le Comité, dont il tient à remercier le Président et les membres, tant leur engagement et leurs conseils lui ont été précieux pour améliorer plus avant ses pratiques de gestion.

Conseils stratégiques à l'Administration en 2012 (par. 10 à 22 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)

3. Le Fonds se félicite d'avoir pu nommer des candidats très compétents à plusieurs postes de haut niveau particulièrement importants : a) la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion; b) la Directrice exécutive adjointe chargée des programmes; et c) les Directeurs respectifs de la Division des services de contrôle interne, de la Division des ressources humaines, de la Division technique et de la Division de l'information et de relations extérieures.

4. Le FNUAP apprécie les conseils fournis par le Comité pour la révision de son règlement financier et de ses règles de gestion financière et le consultera de nouveau lorsqu'il s'agira de réviser des politiques à l'avenir.

5. Dans le droit fil de l'entreprise de restructuration entamée en 2008, le Fonds continue de prendre un certain nombre de mesures pour se concentrer davantage sur les opérations de terrain et sur les résultats. Le plan d'activités, conduit par la nouvelle direction exécutive, a été mis en place dans toutes les régions et tous les pays en 2011. Il balise la marche à suivre pour augmenter l'efficacité et l'efficacéité du FNUAP et apporter des améliorations en ce qui concerne sept aspects prioritaires : a) une vision cohérente; b) un appui plus marqué sur le terrain; c) des communications plus effectives; d) des compétences renforcées pour le personnel; e) une gestion et des opérations rationalisées; f) une culture organisationnelle consolidée; et g) une responsabilisation accrue des hauts fonctionnaires. Un comité d'examen des programmes a été mis en place aux fins de constituer un mécanisme supplémentaire d'assurance qualité applicable aux projets de programme de pays avant leur présentation au Conseil d'administration pour examen. En 2012, un groupe de travail interdivisions a été créé pour explorer des manières efficaces d'apporter un appui technique, programmatique et opérationnel intégré aux pays et aux régions. L'expérience montre d'ores et déjà que ces efforts ont entraîné un recentrage des programmes au niveau national et un appui accru sur le terrain. Suite à l'approbation exprimée par le Comité exécutif dans sa décision 2012/3 et afin d'accélérer la fourniture d'une aide à l'Afrique, où les problèmes de santé se font le

plus lourdement sentir, y compris au niveau de la mortalité et de la morbidité maternelles, un deuxième bureau régional a été ouvert sur le continent au début de l'année 2013. En outre, dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique 2014-2017 et du budget intégré pour la même période, le FNUAP procède actuellement à un réexamen des approches qu'il réserve aux programmes régionaux et de pays. Cette démarche passera notamment par une révision des mandats et effectifs actuels des bureaux régionaux afin de renforcer leurs capacités d'appui aux bureaux de pays.

6. Le FNUAP apprécie les encouragements exprimés par le Comité consultatif dans son rapport annuel en ce qui concerne la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). En outre, le Comité des commissaires aux comptes a estimé dans son rapport (voir A/67/5/Add.7) que le Fonds était bien parti pour réaliser cette mise en œuvre. À cet égard, le FNUAP a mis la dernière main à ses politiques comptables; modifié son règlement financier et ses règles de gestion financière; et procédé à l'adaptation requise de son progiciel de gestion intégré (PGI), Atlas. Le projet a fait l'objet d'un suivi par les hauts responsables du Fonds, et le comité de projet (comité directeur) a été présidé par le Directeur exécutif. Les préoccupations soulevées dans le rapport susmentionné du Comité des commissaires aux comptes sont en cours de règlement.

7. En 2012, le FNUAP a révisé et actualisé son cadre de contrôle interne. La révision a porté sur les activités existantes, ainsi qu'une nouvelle activité : la gestion des stocks. Le projet a été supervisé par un grand cabinet de conseil qui s'est assuré que l'actualisation soit conforme aux meilleures pratiques du secteur, recensées dans le document « Internal Control – Internal Framework » élaboré par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway. Parmi les recommandations issues de l'exécution du projet figure celle qui tend à élargir le cadre de contrôle interne pour y incorporer d'autres procédures opérationnelles importantes, notamment les aspects qui ont trait à la programmation. Le FNUAP étudiera plus avant la possibilité de ce renforcement. Il a par ailleurs inauguré en 2012 un programme obligatoire de formation et de certification au cadre de contrôle interne.

8. En 2012 également, la Division des services de gestion, en collaboration étroite avec la Division des services de contrôle interne, a examiné les dépenses non étayées afin de déterminer s'il existait suffisamment de justificatifs d'origine indépendante pour valider les montants engagés. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a aussi été consulté avant que l'Administration ne prenne des mesures et ses vues ont été pleinement prises en considération. Cette démarche a joué un rôle crucial dans l'apurement de certaines des dépenses qui n'avaient pas été dûment justifiées.

9. La révision de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires d'exécution est aujourd'hui au stade crucial où les organismes des Nations Unies, sous les auspices du Comité consultatif pour la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, valident les propositions et les conclusions initiales du consultant. Cette phase devrait atteindre son terme en juin 2013. L'audit conjoint a constitué une contribution majeure à ce travail de révision, de même que l'évaluation mondiale de la politique harmonisée. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a indiqué précédemment qu'il apprécierait de se voir présenter un exposé sur les résultats de la révision. Un tel exposé pourra intervenir une fois le processus achevé.

10. Le FNUAP prend note des observations faites par le Comité consultatif sur les questions d'audit quant à la nécessité de s'assurer en permanence que ses politiques de gestion du compte du fonds de fonctionnement sont respectées, et de les consolider plus avant; il est d'ailleurs résolu à mieux en garantir l'application en 2013. En 2012, le Service financier a fourni des orientations et des outils aux unités administratives du Fonds pour surveiller, apurer, rapprocher et liquider les soldes du compte du fonds de fonctionnement. Il a en outre apporté un appui individuel à certaines de ces unités pour le rapprochement des soldes en question dans les cas où ils étaient complexes et anciens. Les mesures susmentionnées ont permis de réduire considérablement les soldes anciens. De plus, une action concertée a été mise en place afin d'examiner en détail et de donner la suite appropriée aux demandes reçues de comptabilisation en pertes au titre du compte du fonds de fonctionnement. Associée aux rapprochements semestriels obligatoires, une politique plus stricte en matière de transferts de fonds directs, instaurée en janvier 2013, devrait concourir aux efforts qui sont systématiquement déployés pour apurer les soldes du compte du fonds de fonctionnement.

11. Le FNUAP est conscient qu'une bonne gestion des risques de l'organisation repose sur l'engagement à haut niveau et le rôle moteur du principal responsable en la matière. Il s'agit en l'occurrence de la Directrice exécutive adjointe chargée de la gestion, qui a pris ses fonctions en avril 2012 et compte s'acquitter pleinement de cette tâche. Un groupe de travail interdivisions est en train d'élaborer le cadre de gestion des risques de l'organisation et, pour ce faire, se fonde entre autres sur les cadres existants d'autres organismes des Nations Unies. Au titre du prochain plan stratégique (2014-2017), le Fonds a prévu et inscrit à son budget le recrutement d'un conseiller principal qui sera spécialement en charge de la gestion des risques de l'organisation. Sont également planifiées la mise au point et la production de supports de formation en ligne ainsi que des séances d'orientation en tête à tête durant les réunions régionales, à l'intention de tout le personnel de terrain.

Conseils stratégiques du Comité consultatif pour les questions d'audit relatifs à la Division des services de contrôle interne (par. 23 à 43 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)

12. Il est difficile de doter la Division des services de contrôle interne du personnel adéquat et la situation ne tend pas à s'améliorer. Il faut y voir en partie la conséquence de la concurrence qui fait rage sur le marché du travail pour les types de qualifications qui intéressent la Division: le FNUAP, comme les autres organismes publics, doit rivaliser avec le marché commercial pour s'adjointre les talents dont il a besoin. Or, pour l'instant, le Fonds n'a pas de solution pour y parvenir.

13. L'Administration du FNUAP partage la satisfaction du Comité consultatif au sujet de la procédure axée sur les risques à laquelle la Division a recours pour la planification des audits internes. Le Fonds participe pleinement au suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports d'audit de la Division, par l'intermédiaire du compte rendu mensuel qui est fait au Comité consultatif, présidé par le Directeur exécutif.

14. Conformément à la décision 2012/26 du Conseil d'administration, le FNUAP présente à la session annuelle de 2013 une politique d'évaluation révisée (DP/FPA/2013/5). Cette politique révisée est le fruit de multiples échanges avec le Conseil et d'une vaste entreprise de consultation en interne. Elle tient compte de l'examen de l'actuelle politique d'évaluation du Fonds, réalisé en 2012 par la Division des services de contrôle interne de l'ONU, ainsi que des résultats de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et des orientations données par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226. Le Fonds a également sollicité et appliqué les conseils du PNUD, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes. La politique d'évaluation révisée aligne la fonction d'évaluation sur les normes et principes du Groupe de l'évaluation des Nations Unies et les meilleures pratiques internationales.

15. Comme envisagé dans la politique d'évaluation révisée du FNUAP, le bureau indépendant d'évaluation, qui dépend administrativement du Directeur exécutif et rend compte directement au Conseil d'administration, sera le garant de toutes les fonctions d'évaluation au FNUAP, au niveau de l'institution comme à celui des programmes, et de toutes les tâches fondamentales y relatives. La politique révisée a pour but de garantir que les rôles et responsabilités attachés aux missions d'évaluation sont énoncés clairement et sans ambiguïté. En outre, elle appuie l'assurance de la qualité et préserve l'indépendance de la fonction d'évaluation.

16. L'Administration apprécie que le Comité consultatif invite la Division à : a) communiquer également aux hauts fonctionnaires du Fonds le rapport qu'elle fait au Comité; et b) maintenir des échanges réguliers avec le Directeur exécutif et les Directrices exécutives adjointes en sorte que les questions d'audit soient traitées efficacement et sans retard.

Conseils du Comité consultatif pour les questions d'audit relatifs au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (par. 44 et 45 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)

17. L'Administration du FNUAP accueille avec satisfaction les recommandations formulées par le Comité consultatif tout au long de l'année 2012 et les consultations qu'il a tenues avec le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. Le Fonds est résolu à entretenir une coopération étroite avec le Comité des commissaires aux comptes sur les questions financières pertinentes. Il lui dispensera par ailleurs, en avril 2013, une formation concernant, entre autres sujets, le Règlement financier et les règles de gestion financières du FNUAP.

Conseils du Comité consultatif pour les questions d'audit relatifs à la fonction de déontologie (par. 46 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)

18. L'Administration du FNUAP se félicite que la déontologie ait rang de priorité dans le mandat révisé du Comité consultatif et prend note des observations de ce dernier.

Conclusion générale du Comité consultatif pour les questions d'audit (par. 47 et 48 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)

19. Le FNUAP tient à réaffirmer son attachement fort à la responsabilisation ainsi qu'à l'élaboration des mécanismes d'appui requis et au renforcement des procédures d'assurance existantes. Il prévoit une mise en œuvre satisfaisante des Normes IPSAS, en quoi il est conforté par l'opinion y relative du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. La réussite de cette mise en œuvre sera contrôlée par le Comité des commissaires aux comptes à l'issue de la première année complète d'exécution.

20. L'Administration du FNUAP apprécie les conseils prodigués tout au long de l'année par le Comité consultatif pour les questions d'audit. Le Fonds exprime sa gratitude aux membres sortants du Comité, M^{me} Elisabeth McRae (Canada) et M. Mak Yuen Teen (Singapour), qui ont rendu des services inestimables à l'organisation au cours des trois années passées. Il souhaite par ailleurs la bienvenue à M. Verasak Liengsrirawat (Thaïlande) et M. Peter Maertens (Pays-Bas), qui ont rejoint le Comité en janvier 2013. Le FNUAP se réjouit par avance de poursuivre sa collaboration étroite avec le Comité consultatif, dont il attend les conseils avec intérêt. Enfin, le Fonds tient à remercier tout particulièrement M. William Fowler (États-Unis d'Amérique) pour le rôle de direction et d'orientation qu'il joue en sa qualité de Président du Comité.
