



**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  
21 mai 2024

Original : anglais

**Session annuelle de 2024**

Du 3 au 7 juin 2024, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Audit interne et investigation**

**FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION**

**Addendum**

Table des matières

*Page*

Rapport annuel du Comité consultatif de supervision, 2023 ..... 2

*Remarque : Le présent document a été établi dans son intégralité par le FNUAP.*



## Rapport annuel du Comité consultatif de supervision

Fonds des Nations Unies pour la population  
Comité consultatif de supervision  
Rapport annuel 2023 à la Directrice exécutive

### I. Objectif

1. Ce rapport est adressé à la Directrice exécutive du FNUAP et fournit un résumé des activités et des conseils du Comité consultatif de supervision (le « Comité ») du FNUAP au cours de l'année 2023. Il est présenté en vertu du point 13 de son mandat approuvé par le Conseil d'administration en 2021, et conformément au paragraphe 25(c) de la section IV, sous-section I de la politique de contrôle du FNUAP.

### II. Activités du Comité consultatif de surveillance en 2022

2. *Membres du Comité consultatif de supervision.* Les membres du Comité sont nommés pour trois ans, renouvelables une fois. Les membres du Comité possèdent des compétences en matière de gestion des risques, de contrôle interne, de supervision, de gouvernance, de gestion et de rapports financiers, d'éthique, d'enquête, d'audit interne, d'évaluation et de développement, et de questions relatives aux programmes. Tous les membres du Comité sont extérieurs au FNUAP et indépendants de sa direction. Les membres du Comité en 2023 étaient : M. Stephen Cutts (Royaume-Uni), Président du Comité ; M. Fayezul Choudhury (Bangladesh) ; Mme Nyaradzayi Gumbonzvanda (Zimbabwe)<sup>1</sup> ; Mme Kumiko Matsuura-Mueller (Japon) ; et M. Kamlesh Vikamsey (Inde).

3. *Réunions.* Le Comité a tenu trois réunions en 2023 : une réunion physique du 3 au 5 avril, une réunion virtuelle les 22 et 25 mai, et une réunion physique du 18 au 20 octobre. Les personnes que le Comité a rencontrées comprenaient : la Directrice exécutive, le Directeur exécutif adjoint (gestion) et la Directrice exécutive adjointe (programme), le Chef de cabinet, le Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation, le Directeur du Bureau de l'évaluation, la Conseillère en matière de déontologie, le Directeur de la Division des services de gestion, le Directeur de la Division des politiques et de la stratégie, le Directeur de la Division de la communication et des partenariats stratégiques ; la Directrice du Bureau humanitaire (désormais Division de la réponse humanitaire), la Directrice de la Division des ressources humaines, la Coordinatrice de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel, des représentants du Comité des commissaires aux comptes ainsi qu'un certain nombre de hauts fonctionnaires des programmes et des opérations. Le Président a indiqué qu'il avait rencontré le CCI en octobre, dans le cadre de l'examen par le CCI de la gestion et de l'administration du FNUAP.

4. Tous les membres du Comité consultatif de surveillance ont rempli leur Déclaration d'indépendance annuelle et ont également été invités à déclarer, au début de chaque réunion, tout conflit d'intérêts qu'ils pourraient avoir. Le Comité consultatif de surveillance confirme qu'il a fonctionné librement, indépendamment et sans aucune interférence de la part de l'administration du FNUAP tout au long de la période couverte par la période de déclaration.

5. *Visite sur le terrain.* Trois membres du Comité (M. Stephen Cutts, Président ; Mme Nyaradzayi Gumbonzvanda ; et Mme Kumiko Matsuura-Mueller) ont effectué une visite sur le terrain au bureau de pays du Mozambique (4-6 septembre) et au bureau régional de l'Afrique du Sud et de l'Est à Johannesburg (6-8 septembre), et se sont entretenus avec le personnel du FNUAP ainsi qu'avec des partenaires du gouvernement, des donateurs, des Nations Unies et de la société civile. D'autres membres du Comité ont assisté virtuellement à certaines réunions. Cette visite visait à familiariser les membres du Comité consultatif de surveillance avec les opérations sur le terrain du FNUAP pour mieux comprendre et apprécier la manière dont les objectifs opérationnels de l'organisation sont atteints sur le terrain, afin d'éclairer le rôle et les responsabilités du Comité consultatif de surveillance en matière de contrôle. Les membres du Comité consultatif de surveillance ont notamment cherché à mieux comprendre les points suivants au cours de leur visite :

---

<sup>1</sup> Mme Gumbonzvanda a démissionné de son poste de membre du Comité en janvier 2024.

- (a) Les opérations du FNUAP au niveau des bureaux régionaux et de pays, notamment en ce qui concerne le soutien aux plans de développement nationaux ;
- (b) Les défis auxquels le FNUAP est confronté dans la mise en œuvre des programmes/projets sur le terrain et la manière dont ils sont traités, y compris en ce qui concerne les partenaires d'exécution ;
- (c) Le fonctionnement du travail interinstitutions sur le terrain, y compris en réponse et en contribution aux réformes du système de développement des Nations Unies, et l'environnement des partenariats stratégiques ; et
- (d) Les possibilités d'atteindre les objectifs du FNUAP de manière plus efficace et efficiente.

6. *Conseil d'administration.* Afin de permettre aux membres du Conseil d'administration de poser des questions sur le rapport du Comité pour l'année 2022, le Président du Comité a assisté à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2023. En outre, et conformément au mandat révisé du Comité consultatif de surveillance, la Directrice exécutive a invité le Président du Comité et le Président du Conseil d'administration à une réunion trilatérale en juin pour discuter de questions d'intérêt commun.

7. *Rapports.* Le Comité a préparé des procès-verbaux pour chacune de ses réunions ainsi que des rapports écrits à la Directrice exécutive concernant les résultats des réunions.

8. *Recommandations.* Lors de ses réunions, le Comité a formulé des recommandations et des suggestions à l'Administration du FNUAP et en a suivi l'application.

9. *Évaluation annuelle de l'efficacité du Comité.* Le Comité a reporté l'évaluation externe de son efficacité jusqu'à ce que le réseau des comités consultatifs de contrôle/audit des Nations Unies convienne d'une approche et d'un mandat communs. Le Comité procédera à une auto-évaluation de son efficacité en 2024.

### III. Messages clés et défis

10. *Examen à mi-parcours du plan stratégique et du budget intégré.* Le Comité a été informé de l'état d'avancement général de l'examen à mi-parcours du plan stratégique et du budget intégré 2022-2025, notant que la mise en œuvre était en bonne voie et que les priorités définies pour le processus budgétaire restaient inchangées. L'examen à mi-parcours avait porté sur l'environnement mondial et les tendances liées aux trois résultats transformateurs, et avait conclu que ces derniers n'étaient pas encourageants, la pandémie de COVID-19 étant un facteur clé en termes de données. Des questions importantes ont émergé concernant l'engagement de transformer le FNUAP, notamment par le biais de 12 changements stratégiques, tels que le passage de la subvention au financement des trois résultats transformateurs. Le FNUAP était optimiste pour l'avenir, car les principaux donateurs ont maintenu leur soutien. Toutefois, étant donné qu'il dépend de dix donateurs pour 73 % de ses ressources totales (de base et autres), le FNUAP a continué à adopter une position prudente en matière de planification et diversifiait systématiquement ses fonds, notamment par des dons individuels et par le développement de partenariats plus étroits avec les institutions financières internationales ainsi qu'avec les grandes organisations philanthropiques. Le Comité a apprécié les présentations et a suggéré qu'il serait utile de disposer, dans l'examen à mi-parcours, d'éléments probants de l'efficacité des activités de plaidoyer du FNUAP ainsi que de la mesure dans laquelle le FNUAP a été considéré comme un partenaire de choix. Il a salué l'approche prudente adoptée par le FNUAP pour maintenir ses ressources de base tout en reconnaissant les défis et les risques à venir, ainsi que pour poursuivre sa stratégie de diversification.

11. *Subvention et partenariats stratégiques.* Le Comité a reçu une mise à jour des objectifs en matière de ressources pour 2023. Il a noté que le FNUAP avait obtenu un certain succès dans sa stratégie de diversification des partenaires et de maintien de ses ressources, bien qu'il soit encore fortement tributaire d'un nombre relativement restreint de donateurs. Cette stratégie visait à garantir des ressources prévisibles, flexibles et pluriannuelles, tout en envisageant un programme plus large en fonction des trois objectifs de transformation, qui nécessitaient un effet de levier plus important. Le Comité a soutenu la fixation d'objectifs prudents par le FNUAP, car il était exposé aux changements au niveau des choix des donateurs. Le Comité a convenu que la stratégie de diversification devrait être axée sur l'obtention de ressources de base et autres provenant du plus grand nombre possible de sources, l'objectif étant d'attirer 100 donateurs gouvernementaux. Le Comité a largement soutenu la stratégie du FNUAP consistant à travailler avec le secteur privé, les fondations, les institutions financières internationales et les banques

multilatérales de développement, ainsi qu'à rechercher des financements innovants, bien que ces modalités soient souvent complexes. Le Comité a noté que le programme de dons individuels a généré 5 % des contributions privées grâce à une approche numérique pour attirer et fidéliser des donateurs individuels. Le Comité a exprimé certaines inquiétudes quant à la diligence raisonnable concernant les risques de réputation en général et l'écoblanchiment. Cependant, il a reçu l'assurance que le FNUAP disposait d'un processus d'évaluation établi pour filtrer les risques les plus élevés qui disqualifieraient les partenariats et que ses pratiques étaient alignées sur celles d'autres partenaires des Nations Unies.

12. *États financiers.* Le Comité a félicité le FNUAP pour la transition en douceur vers Quantum, d'autant plus que la nouvelle plateforme a été mise en œuvre en même temps que la période de clôture des comptes 2022 dans l'ERP précédent, Atlas. Le Comité a également reconnu les défis associés à la mise en œuvre de la politique modifiée sur la comptabilisation des produits, auxquels ont été confrontés de nombreux organismes des Nations Unies. Il a noté que le FNUAP avait rattrapé son retard dans les opérations de paie, de banque et de trésorerie, et que la liquidation des avances aux partenaires d'exécution était de nouveau en bonne voie. Le Comité s'est félicité des progrès accomplis, malgré les difficultés, et a salué la clôture des tests du troisième trimestre, qui constitue une approche proactive et prudente, et a apprécié l'approche consistant à tenir les auditeurs informés de l'évolution de la situation. Il a également conseillé au FNUAP de surveiller les taux d'intérêt et leur impact sur les investissements.

13. *Gestion du changement et processus d'optimisation du siège.* Le Comité a été informé de la décision de la direction du FNUAP de s'engager dans un processus d'optimisation du siège afin de rapprocher certaines équipes des pays du Sud. Il a été informé du processus de redéfinition de la présence du FNUAP à New York et du transfert de certaines fonctions à Nairobi. Le Comité a été informé que les changements prévus comprenaient l'intégration de la Division des politiques et de la stratégie et de la Division de l'appui technique d'ici le 1<sup>er</sup> août 2024. La majorité de la nouvelle division intégrée déménagera à Nairobi, ainsi que l'ensemble du Bureau de l'évaluation, à partir de mars 2025, tandis qu'un solide Bureau de liaison des programmes sera créé pour continuer à collaborer avec les États membres et d'autres organisations des Nations Unies à New York, y compris sur les questions normatives. La Division de la communication et des partenariats stratégiques serait également réorganisée en une nouvelle Division des relations extérieures, intégrant les fonctions intergouvernementales et interinstitutions, notamment la Division du dialogue politique, intergouvernemental et interinstitutions de la Division des politiques et de la stratégie. Le Comité a été informé que ce changement visait à s'adapter à un contexte évolutif, à accélérer la mise en œuvre du Plan stratégique du FNUAP et à renforcer le travail du point de vue programmatique, normatif, des partenariats et du partage des connaissances. Au total, 117 postes (dont 107, soit environ 25 % des postes à New York) devaient être transférés à Nairobi. Bien qu'il ait été dit au Comité que le déménagement visait principalement à rapprocher le FNUAP des pays du Sud, des économies étaient attendues à partir de 2026 : environ 3 millions de dollars par an, après un coût unique de 9,7 millions de dollars. Le FNUAP a élaboré des organigrammes et des définitions d'emploi, et a planifié un exercice d'adéquation professionnelle.

14. Le Comité a été informé que, dans le but de mettre en œuvre le processus de gestion du changement dans les délais et dans les limites du budget, un groupe de référence du projet avait été constitué, avec cinq équipes spéciales chargées de travailler sur la conception organisationnelle, les ressources humaines, les installations, le budget et la communication. Le plan de communication et d'engagement prévoyait notamment des réunions du personnel, des séances de gestion du changement, un accompagnement professionnel et un soutien psychosocial. Le Conseil du personnel a été pleinement engagé et régulièrement consulté. Il a participé à trois équipes spéciales en tant qu'observateur et a tenu des réunions hebdomadaires avec la Division des ressources humaines. Le Comité a été informé que la délocalisation avait été un des principaux points de résistance parmi le personnel. Le Comité a accueilli favorablement la présentation détaillée, notant que la gestion du changement peut être un processus compliqué, mais il s'est félicité de l'accent que l'administration a déclaré mettre sur une large consultation, et qu'elle était prête à écouter et à prendre en compte le retour d'information du Conseil et à expliquer ses décisions. Le Comité soutient pleinement des consultations et des communications solides et étendues, y compris l'engagement du Conseil du personnel. Le Comité a noté que le Conseil d'administration avait été informé des plans de gestion du changement en même temps que l'annonce faite à l'ensemble du personnel. Il a fait part de certaines préoccupations concernant le risque de déstabilisation des individus et des équipes lorsque les membres du personnel ne savent pas si leur emploi sera maintenu, car cela pourrait entraîner un risque de fuite conduisant à un manque de personnel et à la

perte de personnes dans des fonctions clés. Le Comité a encouragé la plus grande flexibilité possible sur des questions telles que les prolongations de contrats, afin d'assurer la continuité des activités.

15. *Système de planification des ressources institutionnelles.* Le Comité s'est félicité du succès de la transition vers la nouvelle plateforme de planification des ressources institutionnelles (Quantum), tout en notant que certains défis subsistent, notamment en ce qui concerne la réception de données en temps réel, même si la priorité concerne la clôture financière. Le Comité s'est également félicité des progrès réalisés en ce qui concerne Quantum Plus, qui remplacera à terme la plupart, voire la totalité, des fonctions non ERP et sera intégré à Quantum. Se déclarant quelque peu préoccupé par les retards de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne les salaires, le Comité attend avec impatience l'intégration du système de gestion des stocks dans Quantum, étant donné que le FNUAP gère les stocks à une échelle bien plus grande que les autres organismes Quantum, à la fois pour approvisionner ses propres programmes et pour acheter des produits de base pour des tiers, y compris des gouvernements. Il a salué les avantages émergents du nouveau système, notamment un meilleur suivi des fonds des donateurs, l'amélioration des processus de gestion pour la mobilisation des ressources et l'amélioration des relations avec les donateurs. Le Comité a souligné la nécessité de maximiser ces avantages à l'avenir. Le Comité a félicité le FNUAP pour avoir géré la mise en œuvre de manière aussi harmonieuse et a exprimé son soutien sans faille. Il a encouragé le FNUAP à continuer à réfléchir et à apprendre pour aller de l'avant. Appréciant d'en apprendre davantage au fur et à mesure que la mise en œuvre progresse, le Comité a suggéré une discussion future sur la manière d'assurer la qualité des données fournies par les partenaires d'exécution.

16. *Gestion des risques institutionnels.* Le Comité a apprécié les progrès réalisés en matière de gestion des risques institutionnels, notamment l'approbation d'une déclaration sur la propension au risque, le calendrier de gestion des risques institutionnels et le mandat d'un comité du siège, ainsi que l'achèvement des lignes directrices de gestion des risques institutionnels et des catalogues de contrôle des risques. Il a noté que la politique de gestion des risques institutionnels était le cadre de la gestion des risques au FNUAP et qu'elle soutenait la formation des centres de liaison pour les risques et les rapports des bureaux de pays au Comité exécutif, gérés par le Responsable du contrôle des risques, qui était également le Chef de cabinet. Le Comité a par ailleurs félicité le FNUAP pour son approche systématique et organisée de la gestion des risques institutionnels.

17. *Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement.* Le Comité a pris note des progrès accomplis dans la réorientation du Groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin qu'il devienne un moteur des trois résultats du Plan stratégique et qu'il prenne conscience de la nécessité de disposer de produits de base de qualité et à des prix raisonnables, notamment en raison de l'augmentation de la demande d'aide humanitaire. Le Comité a pris note du fait que l'assurance logistique du « dernier kilomètre », qui relevait du Service financier, a été transférée au Groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les équipes chargées des programmes et des opérations travaillent désormais ensemble pour optimiser la gestion, y compris la tenue des registres, afin que les produits parviennent aux installations et qu'ils soient utilisés. Le Comité s'est interrogé sur l'utilisation de contrats du personnel plus courts, d'une durée de 12 mois, compte tenu de l'expertise spécialisée requise. Toutefois, il a compris qu'il s'agissait d'une conséquence du modèle de financement et qu'un réaligement allait bientôt avoir lieu. Il a également noté que le rôle du FNUAP pouvait dissuader les gouvernements de développer leur propre capacité d'approvisionnement et s'est félicité que le FNUAP travaille sur cette question en renforçant la capacité des gouvernements de manière à pouvoir prendre éventuellement du recul. Le Comité a constaté, lors de sa visite sur le terrain, que dans certains cas, les retards dans la prestation des services du FNUAP pouvaient être dus à des problèmes de gestion des entrepôts appartenant au gouvernement et contrôlés par ce dernier.

18. *Humanitaire.* Le Comité a été informé que le FNUAP avait fait des progrès considérables relatifs à sa capacité d'action humanitaire dans divers contextes. Le Comité a reconnu les divers défis posés par les crises multiples et a pris note de la gestion des éléments logistiques sur le terrain, y compris au début de la crise à Gaza. Le Comité a été informé que la Division de la réponse humanitaire coordonnait ses actions, en tant que membre du Comité permanent interorganisations, le FNUAP s'appuyant sur les capacités de l'OMS, de l'UNICEF, du PAM et des donateurs en matière de transport et de gestion. En se renseignant sur la manière dont le module logistique était activé dans les pays et si le FNUAP disposait d'orientations institutionnelles sur le continuum humanitaire-développement-paix, le Comité a apprécié l'augmentation de l'action humanitaire, mais a souligné l'importance de travailler avec d'autres parties du système dans le cadre des efforts visant à intégrer le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix afin de

prévenir les crises. Le Comité a noté que la réponse humanitaire semblait toujours séparée des autres activités, malgré une intégration accrue, et a posé des questions sur les transitions entre les procédures d'urgence et de non-urgence. Il a été assuré que l'inclusion d'un résultat humanitaire dans le Plan stratégique avait été utile et que cela contribuerait à modifier les méthodes de travail. Il a également noté que, de plus en plus, l'intensification à l'échelle du système était un outil politique et de mobilisation des ressources plutôt qu'une réponse opérationnelle d'urgence, et que le FNUAP avait commandé un examen indépendant du protocole d'intensification qu'il devait étudier de plus près. Le Comité a pris note des recommandations insatisfaisantes du rapport d'audit sur le prépositionnement, mais il a compris que la division s'était opposée aux délais recommandés, les jugeant irréalistes, et que le processus avait été difficile en raison du manque de compréhension collective de la préparation et de la capacité de stockage. **Le Comité a soutenu les efforts du FNUAP pour définir des critères relatifs à la capacité nationale d'intervention humanitaire dans le cadre d'un système de classification des pays en cours d'élaboration. Il a souligné la nécessité de remédier aux lacunes des rapports d'audit, a convenu de renforcer la gestion des connaissances autour de l'approche du continuum et s'est félicité des mesures prises pour collaborer avec d'autres acteurs du système des Nations Unies afin de contribuer à la prévention, qu'il considère comme essentielle.**

19. *Ressources humaines.* Le Comité a été informé du lancement de la Stratégie pour le personnel et de son plan visant à créer un lieu de travail sûr et sain, en mettant l'accent sur l'autonomisation des personnes et l'amélioration de l'efficacité. Il s'est félicité des efforts déployés pour revoir les politiques du FNUAP afin de les rendre cohérentes et de les aligner sur le mandat du FNUAP, ainsi que des progrès réalisés en matière de santé mentale et de soutien psychosocial. Il a noté que le nouveau système ERP permettrait au FNUAP de mieux suivre les taux de vacance de postes et les délais de recrutement, avec des objectifs de 11 % et 90 jours, respectivement, dans l'ensemble de l'organisation, et pourrait également révéler les variations entre les régions et les pays. Il a noté que les différentes modalités contractuelles étaient dues à des questions de financement ainsi qu'aux processus de gestion du changement en cours liés à l'optimisation du siège et au réalignement de l'Unité de gestion du changement en matière d'approvisionnement. Le Comité a soutenu le travail d'alignement du FNUAP et attend avec impatience d'autres mises à jour à l'avenir.

20. *Assurance des partenaires d'exécution.* L'administration a informé le Comité qu'en 2023, le FNUAP comptait environ 1 600 partenaires d'exécution, la majorité étant des ONG, et qu'environ un tiers des dépenses du programme du FNUAP passait par les partenaires d'exécution. Une autre priorité du FNUAP a été de créer des alliances et d'autres engagements de faible valeur dans le travail en amont. Le Comité a noté que, comme les années précédentes, 90 % des dépenses des partenaires d'exécution ont fait l'objet d'un audit ou d'une vérification ponctuelle, de même qu'environ 60 % des partenaires d'exécution. Il a noté avec satisfaction que la grande majorité des audits de partenaires d'exécution en 2022 avaient été achevés dans les délais et que presque toutes les activités prévues avaient été menées à bien. Un nouveau modèle de risque, introduit en 2022, avait conservé les mêmes seuils en 2023 pour la continuité. Ce modèle augmentait la notation des risques pour de nombreux partenaires, en fonction de leur contexte, et soulignait le fait que la majeure partie des dépenses du FNUAP se situait dans des contextes humanitaires à haut risque. Le Comité s'est également félicité du fait que le FNUAP, en augmentant son travail en amont, visait à réduire la charge administrative liée à la gestion des partenariats à faible risque et à faible valeur, puisque près de 30 % des ONG partenaires ont dépensé moins de 100 000 dollars, ce qui ne représente que 4 % de l'ensemble des dépenses des partenaires d'exécution. Il s'agissait notamment de clarifier la frontière entre la prestation de services et l'engagement dans un partenariat, de réduire la charge de travail liée à l'établissement des rapports, ainsi que d'envisager de relever les seuils pour les modalités de subvention afin de renforcer les capacités et d'accroître la flexibilité en matière d'engagement dans des relations en amont et normatives. **Le Comité a encouragé le FNUAP à continuer d'évaluer et de surveiller les risques, en particulier dans les zones à risques émergents.** Il a constaté que le FNUAP, conformément au cadre d'assurance de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, n'acceptait pas les audits commandés par les partenaires d'exécution et contrôlait plutôt les dépenses du FNUAP engagées par les partenaires sur la base de critères de risque préétablis. Le Comité a apprécié le soutien du FNUAP aux organisations locales en tant que bonne pratique, concernant la durabilité, notant également que les questions de confiance et les systèmes internes ne peuvent être compromis. Il s'est inquiété du fait que les partenaires dont les contrôles sont les plus faibles sont les plus petits, mais il a apprécié les efforts déployés pour assurer la rentabilité. **Le Comité a félicité le FNUAP d'avoir réfléchi aux questions d'assurance des partenaires d'exécution et de s'être engagé dans la bonne direction, en prêtant attention aux types de partenariats qui pourraient être les plus**

**appropriés. Il a exprimé un large soutien aux options envisagées. Il a souligné que la capacité des bureaux de pays en matière de diligence raisonnable et de gestion des risques était essentielle et a proposé d'assurer un suivi avec l'audit interne afin d'obtenir davantage d'informations sur l'assurance de la qualité et les opérations réelles dans les bureaux de pays.**

**21. *Coordination du contrôle et conformité.*** Le Comité a noté que le Comité de suivi et de contrôle de la conformité du FNUAP examine les recommandations de l'audit interne lors de ses réunions mensuelles. Le Comité a noté qu'en 2022, l'organisation n'avait aucune recommandation datant de plus de 18 mois et qu'en 2023, elle n'en avait qu'une ou deux. En ce qui concerne le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, le Comité a noté qu'il y avait 46 nouvelles recommandations pour 2023, le plus grand nombre (13) visant le Groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui faisait l'objet d'un réalignement de sa structure. **Le Comité a noté avec inquiétude le retard dans la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité a également souligné l'importance de veiller à ce que les fonctions de contrôle, de conformité et de gestion des risques soient dotées de ressources suffisantes pour soutenir ces domaines de travail et atténuer le risque lié aux personnes clés.**

**22. *Fonction d'évaluation.*** Le Comité a été informé des résultats de l'examen indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation, qui a conclu que la politique d'évaluation révisée avait renforcé la fonction et que le Bureau de l'évaluation était considéré comme indépendant et fonctionnant bien dans l'ensemble, avec certains domaines qui restaient à améliorer, tels que l'évaluation des interventions humanitaires et le renforcement des évaluations décentralisées. Des discussions régulières avec le Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation ont permis d'améliorer la coordination grâce à des réunions trimestrielles et au partage des plans de travail pour les audits et les évaluations, y compris au niveau national. Il a pris note d'une proposition visant à ce que le Comité de suivi et de contrôle de la conformité surveille la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne et des réponses de l'administration de l'évaluation centralisée, afin de soutenir l'amélioration de leur taux d'exécution. Le Comité a été informé qu'il y aurait une augmentation substantielle des évaluations décentralisées, régies par la nouvelle politique d'évaluation, grâce à une combinaison d'évaluations de programmes de pays et régionaux et d'évaluations au niveau des projets, avec éventuellement quelques évaluations de pays et humanitaires gérées par les bureaux régionaux. Le Comité a noté que les dépenses totales du FNUAP pour la fonction d'évaluation en 2022 s'élevaient à 9,7 millions de dollars, soit 0,8 % des dépenses totales du programme et 2,5 % des ressources ordinaires. Étant donné que les ressources supplémentaires pour l'évaluation provenaient principalement d'autres ressources, qui ont augmenté à un rythme plus élevé, le FNUAP envisageait une exécution échelonnée pour établir un fonds d'évaluation commun et l'inclusion, sur une base volontaire, d'une ligne budgétaire pour l'évaluation dans les prochains accords avec les donateurs qui dépassaient 5 millions de dollars. **Le Comité a accueilli favorablement les rapports hiérarchiques proposés et a souligné que l'évaluation centrale devrait être impliquée dans les évaluations de projets, car les méthodologies pourraient être compromises lorsque les bureaux de pays étaient intéressés par l'augmentation du financement. Il a également salué la stratégie du Bureau de l'évaluation en matière de communication des résultats d'évaluation, afin de s'assurer de la pertinence des évaluations et de faciliter leur utilisation au sein de l'organisation. Le Comité a pris note de la nouvelle politique d'évaluation et a encouragé l'exploration d'une approche à l'échelle du système pour le financement des évaluations de projets.**

**23. *Bureau des services d'audit et d'investigation - audit.*** Le Comité s'est félicité de l'approbation par la Directrice exécutive de la charte révisée du Bureau des services d'audit et d'investigation, qui constitue une étape importante et répond à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes. Toutefois, il a pris note avec inquiétude d'une évaluation récente selon laquelle le FNUAP n'avait audité que la moitié des bureaux de pays en 10 ans, et que certains n'avaient jamais été audités. **Il a convenu avec le Directeur du Bureau des services d'audit et d'investigation que cela représentait une exposition importante aux risques pour l'organisation et a soutenu la mise à jour du modèle d'évaluation des risques pour en tenir compte. Le Comité a pris note de certaines des questions soulevées par les audits réalisés en 2023, notamment en ce qui concerne le contrôle de la qualité et le stockage des produits de base liés au prépositionnement des fournitures humanitaires, et il a noté que l'organisation devait travailler sur ces questions, compte tenu des risques et des préoccupations liés à l'obligation de rendre compte. Le Comité a noté qu'il était absolument nécessaire d'améliorer le cadre stratégique opérationnel pour la préparation et la capacité humanitaires, compte tenu de la part importante des activités humanitaires dans le budget de l'organisation. Il a reconnu que parmi**

**les défis à relever figurait la nécessité pour les auditeurs du Bureau des services d'audit et d'investigation de suivre l'évolution de l'environnement de la prestation de services.**

24. À la lumière des questions soulevées lors de sa récente visite sur le terrain, le Comité s'est demandé si les entités auditées disposaient de suffisamment de temps pour répondre aux questions des auditeurs. Soulignant que le respect des délais ne doit pas se faire au détriment de la qualité, il a recommandé une exécution échelonnée de l'examen des projets de rapports, fondée sur des lignes directrices standard, afin que les entités auditées puissent planifier et se préparer correctement tout en consultant le bureau régional si besoin. Le Comité s'est interrogé sur les divergences entre les audits des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et a demandé si les audits régionaux portaient nécessairement sur des questions telles que l'adéquation du soutien apporté par les bureaux régionaux aux bureaux de pays. Il a soutenu le plan de travail actuel du Bureau des services d'audit et d'investigation, qui prévoit l'audit d'au moins un bureau régional chaque année, ainsi que la méthodologie d'audit, qui comprend désormais le déclenchement d'une analyse des causes profondes du bureau régional, sur la base de constatations similaires dans les bureaux de pays, et des efforts visant à garantir que l'accent est mis à la fois sur la conformité et sur la performance. **Le Comité a également recommandé de présenter les recommandations plus clairement dans les rapports d'audit afin que les questions essentielles soient plus clairement communiquées à l'administration.**

25. *Bureau des services d'audit et d'investigation – enquête.* Le Comité a félicité le Bureau des services d'audit et d'investigation d'avoir progressé dans la résorption de l'arriéré de dossiers tout en traitant de nouveaux dossiers, notant que les 409 dossiers en cours en 2023 représentaient une augmentation de 130 % par rapport à 2018. Il a apprécié que le Bureau des services d'audit et d'investigation suive de près l'apurement de son arriéré de dossiers et qu'il ait également suivi les tendances et les leçons qui pourraient être prises en compte à l'avenir. Le Comité a été informé que la moitié des nouveaux dossiers étaient liés à des fraudes/questions financières, mais qu'une grande partie concernait également des allégations d'inconduite sexuelle et d'autres comportements interdits, dont beaucoup impliquaient des partenaires d'exécution. Il a convenu que des contrôles clairs étaient nécessaires, notamment en ce qui concerne les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels. Il a également noté que l'augmentation du nombre total de dossiers reflétait le fait que le FNUAP avait presque doublé l'exécution de son programme, avec davantage de partenaires et de risques impliqués. **Le Comité a souligné que le fait d'avoir des dossiers ouverts pendant une période prolongée entraînerait des pertes de confiance et de crédibilité. Il a également suggéré que le processus actuel de gestion du changement mette l'accent sur la prévention afin que les problèmes ne fassent pas l'objet d'une enquête. Étant donné que le nombre total de dossiers d'enquête peut masquer la complexité de certains dossiers, il a également suggéré de présenter une typologie des dossiers afin de clarifier certaines différences, en recourant éventuellement à une sous-analyse des dossiers de comportement interdit ainsi qu'à une ventilation plus claire des données sur la base des dossiers impliquant le personnel interne, les partenaires d'exécution et le personnel de tiers.**

26. Le Comité a noté avec inquiétude que, dans certains cas de fraude, les montants étaient élevés et qu'un nombre considérable de dossiers hautement prioritaires impliquaient des hauts fonctionnaires. Le Comité a été informé par le Bureau des services d'audit et d'investigation de son expérience en matière d'externalisation de certaines enquêtes et a convenu que si les contractants pouvaient contribuer à résorber l'arriéré de dossiers, il était important pour le Bureau des services d'audit et d'investigation de contrôler la qualité de leur travail et leurs interactions avec le personnel. Il a donc soutenu l'approche segmentée utilisée par le Bureau des services d'audit et d'investigation, en engageant certaines entreprises pour travailler spécifiquement avec les partenaires d'exécution sur le terrain. Le Comité s'est félicité de la prestation, le cas échéant, de services de conseil par le Bureau des services d'audit et d'investigation, notamment en ce qui concerne les accords de financement, les politiques, la gestion du personnel et l'engagement des donateurs, entre autres. Il a également convenu que les leçons tirées des audits et les nouveaux risques identifiés pourraient être plus systématiquement inclus dans les notes consultatives.

27. *Bureau de la déontologie.* Le Comité a rencontré la Conseillère en matière de déontologie lors de chacune de ses réunions et a reçu une vue d'ensemble de l'éventail des demandes de conseil émanant du bureau, ainsi que de ses efforts continus pour améliorer le Programme d'informations financières. Il a également été assuré que le bureau recevait le soutien dont il avait besoin de la part de la haute direction et qu'il était en mesure d'opérer avec l'indépendance et les ressources nécessaires.



28. *Protection contre l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels (PSEA/SH).* Le Comité s'est félicité de l'importance que le FNUAP continue d'accorder à la PSEA. Il a également pris acte des efforts déployés par le FNUAP, le PNUD et l'UNOPS pour élaborer un modèle uniforme de rapport sur la PSEA, qui serait davantage fondé sur des éléments probants et permettrait d'analyser les tendances et les schémas. Cela aiderait les organisations à être plus proactives dans la minimisation et la prévention des facteurs qui contribuent aux milieux permissifs de PSEA/SH. En ce qui concerne les questions relatives au signalement, le Comité a appris que les organisations dirigées par des femmes sont souvent le premier point de contact pour les survivantes, et il a affirmé que les principes axés sur les survivantes devraient être appliqués globalement dans les processus d'enquête. Le Comité s'est félicité de l'intention de constituer un cadre de femmes enquêtrices expertes en matière de protection, et a suggéré qu'un pays pilote pourrait fournir une démonstration précieuse. En ce qui concerne le renforcement de la sensibilité dans une institution multiculturelle, le Comité a souligné que le FNUAP travaillait tellement avec les jeunes et les questions de santé sexuelle et reproductive qu'il devait adopter une approche forte. Il a approuvé la notion de leadership du FNUAP en tant que « meilleur de sa catégorie » sur ces questions, ce que le Comité avait déjà préconisé, notamment en ce qui concerne l'approche centrée sur les survivantes et l'accent mis sur les cas signalés et non signalés. Il a également exprimé son soutien aux efforts déployés par l'administration pour renforcer les capacités du personnel en matière de PSEA/SH.

29. *Suivi des recommandations du Corps commun d'inspection et des audits internes et externes.* Le Comité s'est félicité du rythme auquel les recommandations ont été clôturées et a apprécié le solide élan organisationnel continu donné par l'administration pour assurer le suivi et le contrôle de ces recommandations. Il a noté que l'approche du FNUAP consistant à utiliser le Comité de suivi et de contrôle de la conformité pour contrôler et suivre les progrès était une bonne pratique. Il a souligné que les recommandations d'audit restées longtemps en suspens devaient être traitées et a suggéré que ces recommandations non résolues depuis trop longtemps soient examinées lors des réunions du Comité exécutif. Le Comité s'est félicité de l'utilisation de l'analyse des causes profondes dans le cadre de l'examen de la gestion pour donner suite aux recommandations du CCI. Le FNUAP a été encouragé à poursuivre ses analyses des résultats des audits afin d'identifier les défis transversaux et les risques persistants.

30. *Réunions avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies.* Le Comité a rencontré à huis clos des représentants du Comité des commissaires aux comptes, avec lesquels il a discuté, entre autres, de questions relatives au plan de travail du Comité des commissaires aux comptes, ainsi que de ses 14 recommandations sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il a approuvé l'accent mis par le Comité des commissaires aux comptes sur le système ERM Quantum pour la suite.

31. *Questions liées au Conseil d'administration.* Le Comité a été informé par l'administration des résultats de toutes les sessions du Conseil en 2023. Il a également été informé de l'examen par le CCI des fonctions de gouvernance et de contrôle des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, qui s'est achevé à la fin de l'année 2023.<sup>2</sup> Le Comité a noté que l'une des recommandations du CCI concernait le rapport hiérarchique du Comité consultatif de surveillance.

## IV. Conclusion

32. En 2024, le Comité continuera de revoir les activités, les dossiers, les risques et les contrôles pertinents, en particulier ceux associés à la réalisation des objectifs définis par le Plan stratégique du FNUAP, 2022-2025, et le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il examinera également les risques potentiels et identifiera les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation.

33. Le Comité continuera de suivre les points suivants d'autres éléments relevant de son mandat, à savoir :

- (e) Tout risque important auquel le FNUAP est exposé et les mesures prises par l'administration pour minimiser ou gérer ces risques, y compris les risques liés aux technologies de l'information et de la communication, à la mise en œuvre du nouveau système ERP, ainsi qu'au processus d'optimisation en cours au siège du FNUAP ;

<sup>2</sup> Le rapport de cet examen du CCI (JIU/REP/2023/7) a été publié en janvier 2024.

- (f) Les politiques ayant un impact significatif sur la gestion et les rapports financiers ; les fonctions d'audit interne, d'investigation, d'évaluation et de déontologie ; et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de responsabilisation du FNUAP. Le Comité poursuivra également le dialogue avec les auditeurs externes sur les questions d'intérêt commun ;
- (g) La réponse de la direction aux problèmes identifiés par la fonction d'audit et d'investigation internes et l'évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées, y compris celles relatives au mécanisme d'examen des fournisseurs et de sanctions ;
- (h) Les politiques et activités du FNUAP en matière de prévention et de détection des fraudes, y compris les dispositions en place pour faire part, en toute confiance, de préoccupations concernant la fraude, la déontologie, les conflits d'intérêts, les violations des règles et règlements et d'autres questions de contrôle, ainsi que la manière dont ces préoccupations sont traitées ;
- (i) Le travail du Bureau de l'évaluation, y compris en ce qui concerne la politique d'évaluation révisée, afin de s'assurer qu'il peut continuer à mener ses travaux sans restrictions ou limitations, ainsi que les possibilités d'apprentissage à l'échelle de l'organisation à partir des évaluations réalisées ;
- (j) La mise en œuvre des recommandations de l'audit interne et externe et de l'évaluation, ainsi que celles des rapports du Corps commun d'inspection et du Comité des commissaires aux comptes ;
- (k) Le champ d'action, les plans, les activités, les ressources, le personnel et la structure organisationnelle du Bureau de la déontologie, y compris les programmes de protection des dénonciateurs et d'informations financières, ainsi que les services de conseil, et l'adéquation de la réponse de l'administration aux questions identifiées par le Bureau de la déontologie ;
- (l) La poursuite du développement et du réaligement de la structure et du financement de l'Unité de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de son travail, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement et l'assurance du « dernier kilomètre », y compris dans le cadre de la réponse humanitaire ;
- (m) Les développements dans la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement, y compris les enquêtes sur ces types d'allégations.

34. Le Comité tient à remercier la Directrice exécutive, les Directeurs exécutifs (anciens et actuels) adjoints, les cadres supérieurs, le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation, du Bureau de la déontologie et du Bureau de l'évaluation, le Comité des commissaires aux comptes et les autres cadres et membres de la direction du FNUAP qui ont participé activement aux activités du Comité consultatif de supervision et ont coopéré avec lui dans l'exercice de ses responsabilités pour soutenir la Directrice exécutive dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités fiduciaires envers le Conseil d'administration conformément à la Politique de contrôle approuvée par le Conseil d'administration.

---