



**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  
23 avril 2012  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2012**  
25-29 juin 2012, Genève  
Point 12 de l'ordre du jour provisoire  
**FNUAP – Audit et contrôle internes**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport du Directeur de la Division des services de contrôle  
interne sur les activités d'audit et de contrôle internes  
du FNUAP en 2011**

*Résumé*

Le présent rapport sur les activités d'audit et de contrôle internes que le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a menées en 2011 fait suite à la décision 2011/22 et aux décisions antérieures du Conseil d'administration. Ce rapport s'efforce d'informer le Conseil des principaux risques susceptibles d'avoir une incidence sur les travaux du FNUAP dans une conjoncture marquée par le changement et les enjeux.

Après l'introduction, le chapitre II du rapport présente un compte rendu des activités de contrôle interne réalisées en 2011. Le chapitre III fournit une évaluation globale du risque d'exposition du FNUAP. Le chapitre IV souligne les problèmes importants révélés par les activités d'audit et d'évaluation de la Division des services de contrôle interne. Le chapitre VI traite des investigations. Le chapitre VII fournit un examen détaillé des recommandations de l'audit interne émises en 2007-2011 et l'état de leur mise en œuvre. Le chapitre VIII mentionne les actions entreprises par l'administration pour assurer le suivi des 15 recommandations émises par la Division des services de contrôle interne dans son rapport précédent (DP/FPA/2011/5). Le chapitre VIII contient une recommandation. Il convient de mentionner que les rapports d'audit et d'évaluation délivrés en 2011 sont mentionnés dans une liste annexe séparée disponible sur le site Internet du FNUAP.

Le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP et la réponse y relative de l'Administration figurent dans les annexes au présent rapport (DP/FPA/2012/9/Add.1). De plus, une réponse détaillée de l'Administration est présentée séparément et mise à disposition sur le site Internet du FNUAP.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	5
II. Activités de contrôle menées en 2011 . . . . .	6
A. Ressources . . . . .	6
B. Conformité avec la politique de contrôle interne – Communication des rapports d’audit interne . . . . .	7
C. Fiabilité de la Division des services de contrôle interne . . . . .	7
D. Méthodologie des missions d’audit interne . . . . .	7
III. Exposition du FNUAP aux risques et tendances . . . . .	8
A. Principaux risques mondiaux révélés par les activités d’audit . . . . .	8
B. Évaluation des risques des bureaux de pays révélés par les activités d’audit . . . . .	8
IV. Problèmes importants de contrôle interne révélés par les activités de la Division des services de contrôle interne . . . . .	11
A. Problèmes importants révélés par les activités d’audit . . . . .	11
B. Problèmes importants révélés par les activités d’évaluation . . . . .	16
V. Investigations . . . . .	17
VI. Suivi des recommandations d’audit interne en 2007-2011 . . . . .	19
VII. Suivi des recommandations publiées dans le rapport du Directeur de la Division des services de contrôle interne sur les activités d’audit et de contrôle interne du FNUAP en 2010 . . . . .	21
VIII. Recommandation . . . . .	21
<b>Annexes</b>	
1. État d’avancement de la mise en œuvre des 15 recommandations formulées en 2011 par la Division des services de contrôle interne . . . . .	22
2. Problèmes d’audit récurrents importants . . . . .	27
<b>Figures</b>	
1. Profils de risque des bureaux de pays . . . . .	9
2. Profil de risque consolidé des bureaux de pays . . . . .	10
3. Évolution des catégories de risque (indice 2007 égal à 100 %) . . . . .	11
4. Recommandations issues des audits de bureaux de pays par domaine . . . . .	12
5. Évolution du solde du compte du fonds de fonctionnement de décembre 2009 à décembre 2011 . . . . .	14
6. Catégorie de plaintes reçues en 2011 . . . . .	18
7. Recommandations non appliquées depuis 18 mois et plus (total 29) . . . . .	20

## Tableaux

1. Ressources humaines de la Division des services de contrôle interne en 2011 . . . . .	6
2. Comparaison des résultats d'audit des projets d'exécution nationale en 2009 et 2010 . . . . .	13
3. Résultats des investigations menées en 2011 . . . . .	18
4. État de l'application des recommandations d'audit/contrôle interne, par an . . . . .	19

**Liste des acronymes**

AAC	Audit Advisory Committee (Comité consultatif pour les questions d'audit)
Atlas	PeopleSoft™ software (Progiciel de gestion intégrée Atlas)
AWP	Annual workplan (Programme de travail annuel)
BOA	United Nations Board of Auditors (Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies)
CPE	country programme evaluation (évaluation du programme de pays)
DOS	Division for Oversight Services (UNFPA) (Division des services de contrôle interne)
EQA	evaluation quality assessment (étude de la qualité des évaluations)
ERM	enterprise risk management (gestion des risques de l'organisation)
ERP	enterprise resource planning (planification globale des ressources)
FACE	Funding Authorization and Certificate of Expenditures form (Formulaire d'autorisation de financement et de certificat des dépenses)
HACT	Harmonized approach to cash transfers to implementing partners (Approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation)
ICF	Internal control framework (Dispositif de contrôle interne)
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut des vérificateurs internes)
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards (Normes comptables internationales pour le secteur public)
M&E	Monitoring and evaluation (Suivi & évaluation)
MIS	Management Information Services (Services de gestion de l'information)
NEX	National execution (Exécution nationale)
NEXAMS	National execution audit management system (Système de gestion des audits concernant l'exécution nationale)
OFA	Operating fund account (Compte du fonds de fonctionnement)
TI	technologie de l'information
TIC	technologie de l'information et des communications
UNEG	United Nations Evaluation Group (Groupe d'évaluation des Nations Unies)

## I. Introduction

1. Le présent rapport fournit au Conseil d'administration une vue d'ensemble de l'audit interne, de l'évaluation<sup>1</sup> et des activités d'investigation du FNUAP en 2011. Il est présenté après la première année complète écoulée sous l'autorité de l'actuel Directeur exécutif. Le FNUAP entreprend actuellement de nombreuses initiatives clés associées à la mise en œuvre du nouveau programme de travail. Le présent rapport a pour objectif d'informer le Conseil d'administration au sujet des réalisations les plus importantes du FNUAP en 2011 et sur les risques majeurs qui pourraient avoir une incidence sur les activités du Fonds dans un environnement marqué les obstacles de développement rencontrés s'agissant de la prestation d'aide aux pays pour la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, ainsi que pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement. En outre, suite à la décision 2008/37, le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit et la réponse de l'administration à ce rapport sont disponibles dans l'additif (DP/FPA/2012/9, Add.1) au présent rapport. De plus, une réponse complète de l'administration est disponible sur le site Internet du FNUAP, et les rapports d'audit et d'évaluation délivrés en 2011 sont mentionnés dans une liste annexe séparée publiée le même site Internet.

2. Le présent rapport est présenté au moment où le FNUAP continue à traiter, au rang des priorités majeures de l'organisation, les questions posées par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans son rapport (A/65/5/Add.7) sur les états financiers pour l'exercice biennal 2008-2009. Dans son rapport annuel sur les activités d'audit et de contrôle internes du FNUAP en 2010 (DP/FPA/2011/5), la Division des services de contrôle interne a présenté une analyse de risque avec 15 recommandations de haut niveau ayant pour but d'apporter un changement et des améliorations aux opérations du FNUAP. En réponse à ce rapport et sous l'autorité du Directeur exécutif, le FNUAP a établi ses priorités au travers d'un examen de mi-parcours du plan stratégique et de la mise en place d'un programme de travail. L'annexe 1 rend compte de l'état de l'application des 15 recommandations émises en 2011 (DP/FPA/2011/5), tel que mentionné dans le rapport de l'administration du FNUAP. La Division des services de contrôle interne sera en position de valider la mise en œuvre des actions de l'administration concernant ces 15 recommandations au cours des prochains 12 à 24 mois.

3. Une liste des rapports d'audit réalisés par la Division des services de contrôle interne est disponible sur son site Internet, en application des décisions du Conseil d'administration accordés avec les décisions du 2008/37 et 2011/23. Les procédures de communication telles que stipulées dans le document DP/FPA/2008/14 sont toujours d'application. Les deux évaluations indépendantes du programme de pays pour la Bolivie et le Cameroun réalisées par la Division des services de contrôle interne sont publiées sur la page des évaluations du site Internet du FNUAP.

---

<sup>1</sup> Voir le rapport biennal sur l'évaluation (DP/FPA/2012/8) pour une analyse complète de la fonction d'évaluation au FNUAP.

## II. Activités de contrôle menées en 2011

4. La Division des services de contrôle interne a effectué 13 missions de contrôle, cinq services de conseil et deux évaluations du programme de pays en 2011. Des détails relatifs à ces activités sont disponibles dans un document annexe sur le site du FNUAP. La Division des services de contrôle interne a également mené ou a participé à des audits conjoints (par exemple pour l'approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation (HACT), et pour « Unis dans l'Action ») et à des évaluations conjointes. La Division des services de contrôle interne a activement participé à des activités et à des réunions interinstitutionnelles, notamment en matière d'audit interne (réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies, des institutions financières multilatérales et des organisations internationales associées), d'investigation (conférence des enquêteurs internationaux) et d'évaluation (Groupe d'évaluation des Nations Unies, UNEG).

### A. Ressources

#### Ressources humaines

5. En date du 10 février 2012, la Division des services de contrôle interne compte 21 postes d'encadrement, parmi lesquels le poste d'auditeur interne est toujours vacant. Une analyse des effectifs en 2011 montre une nette amélioration en matière de vacances de postes dans les trois services de la Division des services de contrôle interne. Deux postes supplémentaires ont été créés dans le Service d'investigation, ce qui représente un investissement important en faveur la promotion de la prévention de la fraude et des activités de détection. Ces créations de postes ont été effectuées conformément à la décision 2011/22 du Conseil d'administration.

6. Le Directeur de la Division des services de contrôle interne a pris sa retraite le 31 janvier 2011. Un nouveau Directeur a rejoint la Division mi-mars 2012. Le 15 février 2012 le Directeur adjoint a été transféré au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et la procédure de recrutement est en cours afin de pourvoir le poste. Le tableau 1 présente un résumé des postes d'encadrement autorisés au sein de la Division des services de contrôle interne en 2011.

Tableau 1

#### Ressources humaines de la Division des services de contrôle interne en 2011

	<i>Nombre de postes d'encadrement</i>	<i>Nombre de mois de travail par personne</i>	<i>Postes vacants, en nombre de mois de travail</i>	<i>Postes vacants (pourcentage)</i>
Directeur	1	12	0	0
Directeur adjoint	1	12	0	0
Assistant spécial du Directeur	1	12	0	0
Service d'audit interne	8	96	9	9
Service de l'évaluation	5	60	7	12
Service d'investigation	3	36	3	8
<b>Total pour la Division des services de contrôle interne</b>	<b>19</b>	<b>228</b>	<b>19</b>	<b>8</b>

### **Ressources financières**

7. Les activités de la Division des services de contrôle interne sont financés par : a) le budget institutionnel du FNUAP; b) les ressources affectées aux programmes du FNUAP (programme mondial et programmes régionaux). En 2011, l'enveloppe allouée à la Division, d'un montant de 6 298 842 dollars, a été financée à hauteur de 4 341 842 (69 %) par le budget institutionnel, et de 1 957 000 (31 %) par les ressources du point b). Par rapport à 2010 (5 152 884 dollars), le budget global des activités de contrôle interne a augmenté de 22 %.

## **B. Conformité avec la politique de contrôle interne – Communication des rapports d'audit interne**

8. Au 10 février 2012, un total de 13 rapports d'audit interne ont été communiqués en réponse aux demandes des États-Unis d'Amérique (11 rapports) et du Royaume Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord (deux rapports). Toutes les communications de rapport ont eu lieu au siège du FNUAP à New York, et ont été réalisées conformément aux dispositions applicables de la politique de contrôle interne du FNUAP et aux décisions du Conseil d'administration, et dans des conditions de confidentialité.

## **C. Fiabilité de la Division des services de contrôle interne**

9. La fiabilité de la Division des services de contrôle interne est le résultat de mesures prises pour garantir son objectivité et son indépendance. Tous les membres du personnel doivent obligatoirement déclarer tout conflit d'intérêt et remplir chaque année une communication financière auprès du Bureau de la déontologie du Fonds.

10. La qualité du travail de la Division des services de contrôle interne fait l'objet d'un contrôle régulier du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et du Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP. Tous les vérificateurs sont invités à passer l'examen d'auditeur interne certifié, et la Division a été certifiée conforme pour être un Institut des vérificateurs internes (IIA) en 2010. Tous les enquêteurs ont passé l'examen de l'Association of Certified Fraud Examiners.

## **D. Méthodologie des missions d'audit interne**

11. Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le processus d'assurance mené par la Division des services de contrôle interne repose sur le risque. Deux facteurs principaux déterminent le plan d'audit approuvé par le Directeur exécutif après examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit : l'exposition des unités administratives au risque et le temps écoulé depuis le dernier audit. L'évaluation des risques est effectuée à tous les niveaux des opérations du FNUAP. La classification des risques adoptée par le Fonds a été décrite en détail dans des rapports antérieurs au Conseil d'administration (DP/FPA/2006/4, DP/FPA/2007/14 et DP/FPA/2010/20).

### **III. Exposition du FNUAP aux risques et tendances**

#### **A. Principaux risques mondiaux révélés par les activités d'audit**

12. Il y a au niveau mondial des risques importants pour le FNUAP, qui comprennent notamment la gestion d'opérations fortement décentralisées avec plus de 130 bureaux dans le monde, un grand nombre de partenaires d'exécution et des plans de travail annuels, de multiples programmes de planification fragmentés selon les pays, les domaines thématiques, les réponses humanitaires ainsi que le programme mondial et des programmes régionaux. De plus, il existe de nombreuses divergences de conformité en ce qui concerne la mobilisation des ressources, les ressources humaines, les délais, la qualité des rapports aux donateurs et la gestion du Compte du fonds de fonctionnement.

13. En outre, il existe de nombreuses initiatives importantes en cours, telles que le développement de la gestion globale des risques (ERM), les dispositifs de contrôle interne (ICF), la stratégie de la technologie de l'information et des communications (TIC), l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), et la mise en œuvre d'un nouveau programme de travail.

14. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les dispositifs de contrôle interne ainsi que pour développer des mécanismes qui veillent à la conformité et à l'adhésion à ces dispositifs dans divers domaines opérationnels. Afin de mieux répondre aux priorités du nouveau programme de travail, il convient de poursuivre les efforts entrepris pour appliquer une méthodologie de programmation fondée sur des données concrètes et améliorer l'ajustement de l'allocation des ressources au programme par rapport aux besoins des bénéficiaires, rationaliser les plans d'action pour le programme de pays et les plans de travail annuels dans les bureaux de pays, développer un cadre de planification et de gestion des remplacements, renforcer le suivi et l'évaluation (M&E) dans les bureaux de pays, et réévaluer l'architecture des TIC, notamment la gestion, les questions de personnel et d'organisation des Services de gestion de l'information.

15. Nombre des défis mentionnés ci-dessus sont actuellement traités au travers du programme de travail et une nouvelle approche de responsabilité sectorielle est mise en œuvre afin d'optimiser les ressources, éviter le cloisonnement, et produire des résultats en réalisant les objectifs du plan stratégique. La Division des services de contrôle interne reconnaît les efforts préliminaires entrepris par l'administration pour réduire les risques dans nombre de ces domaines, ce qui requière une approche bien planifiée et réfléchie afin d'intégrer ou de consolider des outils, des ressources et des processus pour la mise en œuvre du nouveau programme de travail.

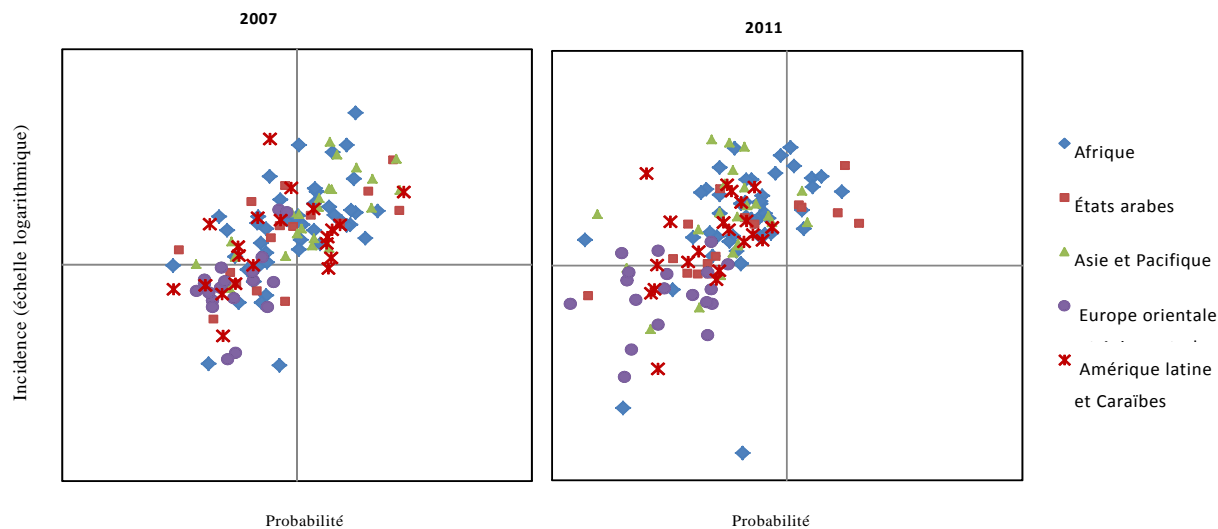
#### **B. Évaluation des risques de bureaux de pays révélés par les activités d'audit**

16. Cet univers de risque englobe tous les bureaux de pays du FNUAP, dont les dépenses s'élèvent au total à 575 millions de dollars au 10 février 2012, ce qui représente 69 % des dépenses annuelles totales du Fonds. Comme l'indique la figure 1 ci-après, le relevé cartographique des risques des bureaux de pays montre une amélioration caractérisée par une migration des points vers la gauche de la matrice de risque. Il ressort de ces constatations positives que les mesures prises par



le FNUAP pour remédier à certaines lacunes ont commencé à donner des résultats. La Division des services de contrôle interne a observé qu'une série d'initiatives ont été prises pour améliorer le contrôle sur l'exécution nationale (NEX) ainsi qu'en matière de financement fourni au travers du Compte du fonds de fonctionnement.

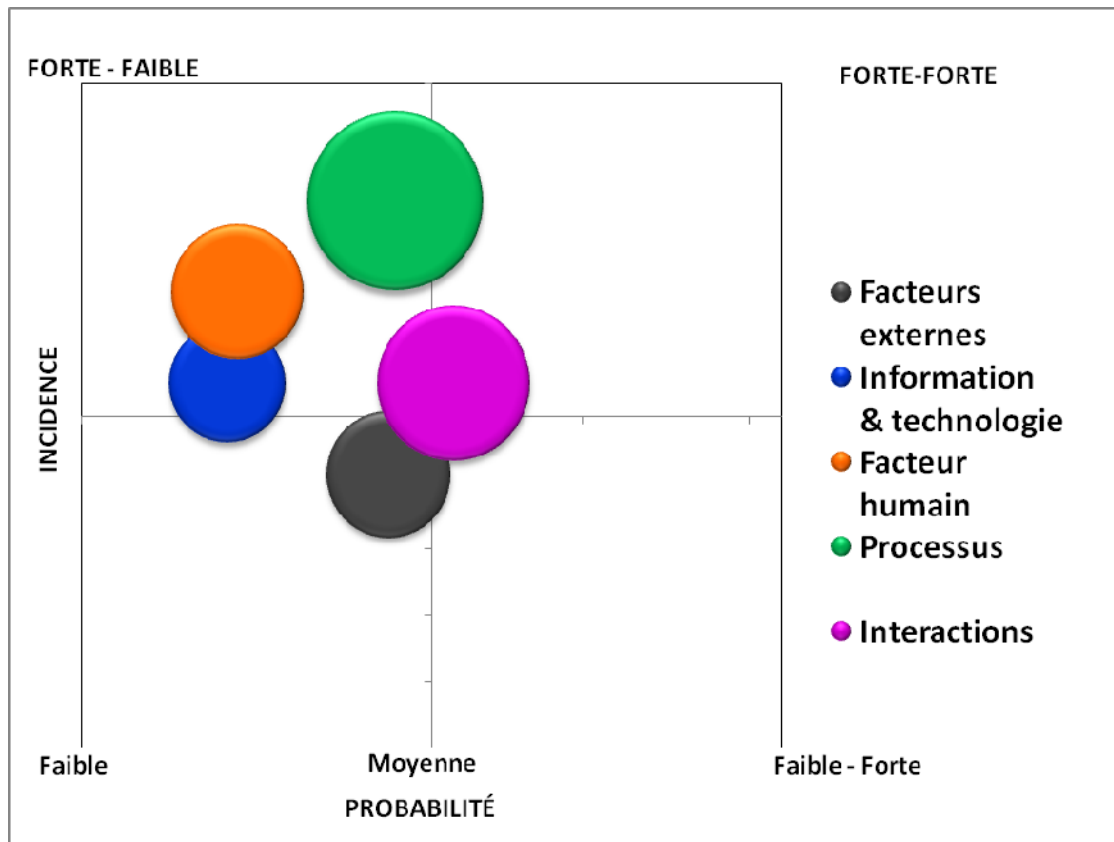
Figure 1  
Profils de risque des bureaux de pays



17.

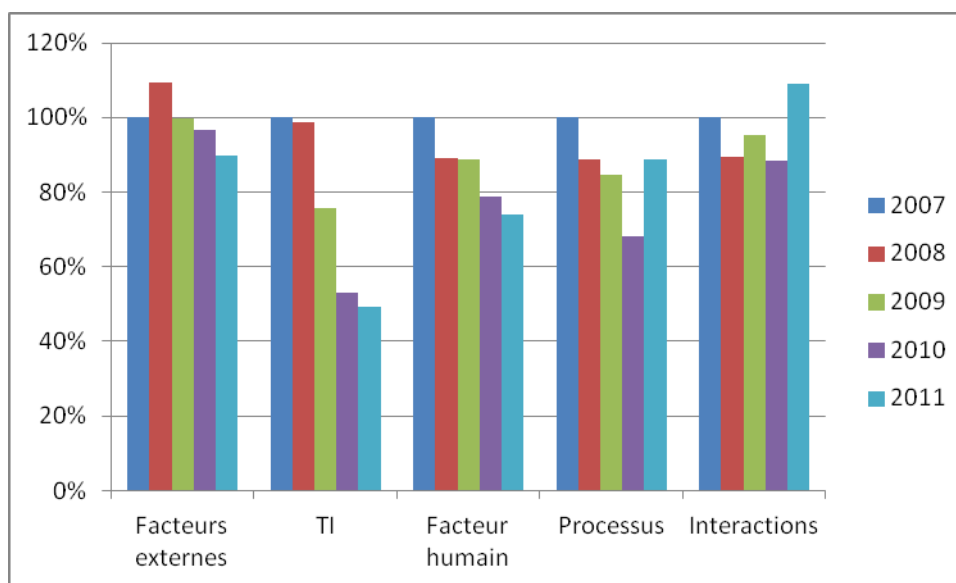
17. Des données comparables des années précédentes ayant pu être exploitées, le modèle permet de se faire une idée de l'évolution des risques par catégorie (pour les définitions voir DP/FPA/2006/4 et DP/FPA/2007/14). Les résultats de l'analyse réalisée en février 2012 montrent que les risques dus aux processus et aux interactions restent élevés (voir fig. 2 ci-après).

Figure 2  
**Profil de risque consolidé des bureaux de pays**



18. Les tendances de l'évolution de ces risques peuvent être respectivement associées aux défaillances des contrôles internes, de la gestion et du suivi des programmes. L'Administration devrait continuer à accorder plus d'attention à ces problèmes, déjà évoqués dans les documents DP/FPA/2007/14, DP/FPA/2008/11, DP/FPA/2009/5 et DP/FPA/2010/20. Ces conclusions correspondent à celles des vérificateurs externes et à celles exposées en détail dans les rapports de contrôle précédents de la Division des services de contrôle interne telles que décrites dans la figure suivante.

Figure 3  
Évolution des catégories de risque (indice 2007 égal à 100 %)



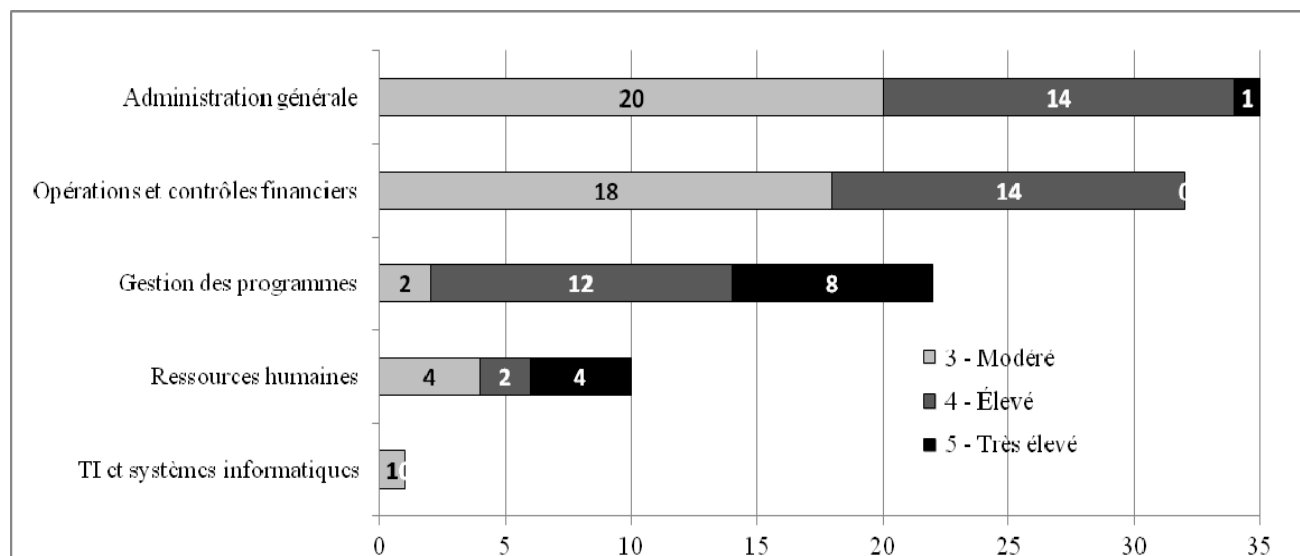
#### IV. Problèmes importants de contrôle interne révélés par les activités de la Division des services de contrôle interne

##### A. Problèmes importants révélés par les activités d'audit

###### Bureaux de pays

19. Quatre des missions de contrôle interne terminées en 2011 évaluaient les contrôles et les opérations effectués dans les bureaux de pays du FNUAP dont les dépenses s'élevaient à 43,26 millions de dollars en 2010 (5 % des dépenses totales). Les résultats de la gestion des risques de deux des bureaux de pays évalués a reçu la mention « insatisfaisant » en raison des problèmes de contrôle interne, de conformité et de problèmes opérationnels susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs des entités. La performance des deux autres bureaux de pays évalués a été respectivement évaluée comme « partiellement satisfaisante » et « satisfaisante ». Comme l'indique la figure 4 ci-après, les rapports des audits de bureaux de pays publiés en 2011 contenaient 100 recommandations, dont 55 % étaient considérées comme ayant un impact fort ou très fort. L'annexe 2 donne des détails sur les problèmes de contrôle interne les plus courants identifiés dans ces catégories.

Figure 4  
Recommandations issues des audits de bureaux de pays par domaine



#### Unités administratives du siège

20. En 2011, la Division des services de contrôle interne a réalisé neuf missions d'audit au siège du FNUAP. Les résultats de l'une d'entre elles (processus d'audit de la modalité d'exécution nationale pour 2010) ont été jugés « satisfaisants ». Les résultats de trois missions d'audit (gestion de contrats, dispositifs de gouvernance pour soutenir l'exécution des programmes des bureaux de pays et gestion de l'approvisionnement et des coûts des technologies de l'information et des communications (TIC) ont été jugés « insatisfaisants ». Les problèmes identifiés à la suite de ces missions sont discutés dans le chapitre IV du présent rapport. Les résultats de trois missions (processus de suivi du Compte du fonds de fonctionnement, approvisionnement des produits de santé procréative, et contrôles de sécurité et de serveur de fichiers Windows) ont été jugés « partiellement satisfaisants ». Le rapport final des deux missions supplémentaires sur l'audit de performance du programme mondial et régional, et sur l'évaluation conjointe PNUD – UNICEF de l'Approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation (HACT) n'avait pas encore été publié à la date de dépôt du présent rapport. Au total, la Division des services de contrôle interne a émis 148 recommandations suite aux évaluations de contrôle interne des fonctions du siège, dont 59 % ont été jugées à haut ou très haut risque.

#### Exécution nationale

21. En 2011, la Division des services de contrôle interne a réalisé une évaluation des projets d'exécution nationale de 2010 qui a révélé une amélioration significative de la planification, de l'exécution et du suivi des audits d'exécution nationale. Ceci s'explique par : a) la révision du mandat de la modalité d'exécution nationale pour l'audit; b) une orientation et des communications précises pour les unités administratives; c) l'introduction de paiements directs effectués au nom des

partenaires de réalisation dans le cadre des audits; d) les améliorations du système utilisé pour planifier, suivre et rédiger les rapports d'audit (NEXAMS – Système de gestion des audits concernant l'exécution nationale); e) une meilleure surveillance du processus par la Division des services de contrôle interne. Conjointement avec la décision d'engager une société d'audit mondiale pour effectuer une partie importante de tous les audits d'exécution nationale, ces améliorations ont contribué à améliorer le taux du plan d'audit et d'achèvement de rapports, en assurant à l'Administration une garantie de haut niveau en ce qui concerne les dépenses d'exécution nationale (voir tableau 2).

Tableau 2

**Comparaison des résultats d'audit des projets d'exécution nationale en 2009 et 2010**

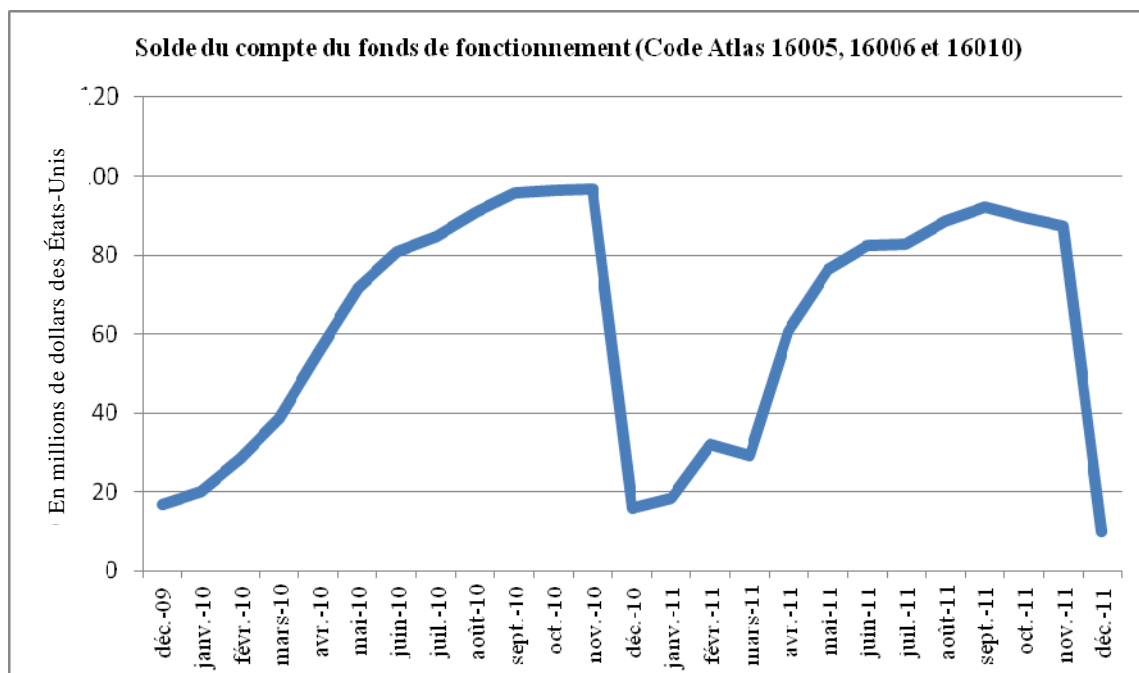
<i>Indicateur</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>Évolution</i>
<b>Activités d'audit</b>			
Dépenses auditées (en millions de dollars)	129,1	171	<b>Amélioration significative</b>
Pourcentage des dépenses totales engagées au titre d'audit de l'exécution nationale auditées	61	76	<b>Amélioration significative</b>
<b>Nombre de rapports d'audit formulant une opinion négative, des réserves ou des observations</b>			
Nombre de rapports	107	102	<b>Amélioration</b>
Pourcentage du nombre d'audits réalisés	16,6	13,1	<b>Amélioration</b>
<b>Dépenses non étayées</b>			
Montant (en millions de dollars)	3,8	6,1	<b>Dégradation</b>
Pourcentage du montant total des dépenses auditées	2,9	3,8	<b>Dégradation</b>
<b>Audits non réalisés pour des raisons autres que la force majeure</b>			
Dépenses non auditées (en millions de dollars)	1,3	0,7	<b>Amélioration</b>
Pourcentage des dépenses totales auditées engagées au titre d'audit de l'exécution nationale	moins de 1	moins de 1	<b>Amélioration</b>
<b>Rapports d'audit présentés tardivement (en pourcentage du nombre total de rapports d'audit présentés)</b>	46	34	<b>Amélioration</b>

22. L'augmentation du montant des dépenses non étayées telle qu'observée dans le tableau 2 est le résultat d'une approche d'audit plus concrète et précise, et ne devrait pas être interprétée comme une faiblesse du processus d'audit d'exécution nationale. Le 10 février 2012, l'Administration a engagé ses partenaires de réalisation à veiller à la mise en œuvre des actions correctives afin de répondre aux problèmes qui pourraient découler à l'avenir des dépenses non étayées. En outre, des efforts sont entrepris pour éclaircir les dépenses non étayées de 2010, soit par l'obtention de pièces justificatives adéquates, soit par le remboursement par les partenaires de réalisation concernés des fonds avancés.

23. L'administration au siège du FNUAP et dans les bureaux de pays a entrepris une série d'initiatives pour améliorer le contrôle sur l'exécution nationale des programmes d'activités soutenus par le FNUAP et le financement des partenaires de réalisation au travers du Compte du fonds de fonctionnement. Quoique notables, ces efforts n'ont pas encore permis au FNUAP d'aborder les problèmes de base qui se traduisent par un niveau élevé des avances vers le dernier trimestre de chaque année, et leur liquidation sur une courte période de temps au mois de janvier de chaque année, comme le montre la figure 5.

Figure 5

**Évolution du solde du compte du fonds de fonctionnement  
de décembre 2009 à décembre 2011**



24. Comme en 2010, les soldes du compte du fonds de fonctionnement ont atteint un sommet de 91,88 millions de dollars à la fin du mois de septembre 2011 (95,54 millions de dollars en septembre 2010), pour décroître ensuite à 9,67 millions au 31 décembre 2011. Le rythme des sommes versées à titre d'avances par le fonds et la liquidation correspondante continue à soulever des questions quant à la pertinence des rapports financiers présentés par les bureaux de pays. Le défaut de conformité de nombreuses unités administratives avec la politique de gestion du compte du fonds de fonctionnement, qui a été communiqué par le Directeur exécutif en janvier 2011, est particulièrement préoccupant, alors que des avances continuaient à être versées aux partenaires de réalisation ayant fait l'objet d'audits qui ont formulé à leur égard des opinions assorties de réserves et qui présentent des dépenses non étayées engagées au titre de l'exécution nationale, avant même qu'ils n'aient remboursé les sommes précédemment versées à titre d'avance. Ceci constitue un problème important qui demande une attention continue et des actions de la part des instances dirigeantes.

### **Gestion de contrats**

25. En 2011, la Division de services de contrôle interne a réalisé une évaluation des contrats du siège qui a révélé de nombreuses exceptions qui pourraient empêcher le FNUAP d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour la fourniture de biens et de services. En grande mesure, ces problèmes sont le résultat de : a) l'absence d'une définition claire et de l'appropriation du processus de gestion des contrats; b) l'absence d'un système de gestion des contrats intégré, de bout en bout; c) des faiblesses dans les contrôles préventifs pour faire respecter les exigences pour l'approbation de la passation des contrats; d) des lacunes dans les politiques, les procédures et les compétences du personnel. Les mesures de gestion pour combler les lacunes identifiées ont déjà commencé et se poursuivront tout au long de 2012.

### **Arrangement de gouvernance en soutien à l'exécution des programmes des bureaux de pays**

26. En 2011, la Division de services de contrôle interne a réalisé un audit des arrangements de gouvernance en soutien à l'exécution des programmes des bureaux de pays dans les domaines suivants : a) formulation de programme; b) gestion financière de programme; c) suivi des performance et rapport; d) assistance technique; e) suivi et évaluation; f) gestion des ressources humaines; g) mobilisation de ressources; h) approvisionnement en biens et services. La Division des services de contrôle interne a identifié de nombreuses améliorations dans chacun de ces domaines, particulièrement en spécifiant des procédures opérationnelles claires et simples, et en désignant les responsabilités pour les tâches au sein des structures du siège et des bureaux régionaux pour superviser l'exécution des programmes des bureaux de pays. Les possibilités d'amélioration identifiées comprennent : a) la nécessité d'une plus grande clarté au sujet des attentes de l'organisation concernant la restructuration et sur le fait de savoir si les bureaux régionaux devraient surtout développer une expertise régionale ou agir comme lieu d'échange d'information pour toutes les fonctions de surveillance; b) une définition plus claire des rôles et des responsabilités entre le siège et les bureaux régionaux pour la fourniture des examens de qualité des programmes de pays; c) la nécessité de simplifier et de mieux articuler la performance du cadre de réalisation des rapports. Bien que la gestion des vacances de postes se soit améliorée, le processus continue d'être trop lent pour répondre aux demandes des bureaux de pays, ce qui mène à vacances de postes prolongées pour des postes à responsabilité tels que ceux du Représentant et du Représentant adjoint.

### **Technologie de l'information et des communications**

27. L'évaluation de 2011 sur les activités d'achats et de gestion de coûts des TIC a révélé des lacunes de contrôle, et une augmentation des risques concernant : a) les approbations de contrats qui ne respectent pas les politiques et les procédures applicables ou qui ne sont pas fondées sur des procédures d'approvisionnement suffisamment concurrentielles; b) des coûts supplémentaires et des paiements excédentaires aux vendeurs; c) des délais de projets et des insuffisances de rendements. De nombreux problèmes sont le résultat du faible niveau de maturité des processus liés aux TIC actuellement en place au FNUAP, comme cela a été révélé dans l'évaluation des contrôles de risques des TIC réalisé en 2010. De plus, il y a eu une augmentation de la demande des biens et services liés TIC, créant ainsi une forte pression sur les capacités de fournitures TIC existantes.

### **Normes comptables internationales pour le secteur public**

28. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le FNUAP applique les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Le respect de ces normes assurera au FNUAP des rapports financiers qui offriront une présentation complète et précise de sa performance et de sa position financières. L'adoption des normes IPSAS implique une amélioration de la responsabilisation, une plus grande transparence, une gestion et une planification améliorées, un meilleur soutien pour la gestion fondée sur les résultats et l'harmonisation des rapports et des états financiers au sein du système des Nations Unies.

29. En 2010, la Division des services de contrôle interne a recommandé au FNUAP d'identifier clairement les implications de l'adoption des normes IPSAS pour les programmes et activités, réviser le plan de mise en œuvre de projets, attribuer suffisamment de ressources, et améliorer la gouvernance et le contrôle des projets afin de minimiser les risques qui pourraient empêcher une mise en œuvre efficace des normes IPSAS pour la date butoir fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

30. Malgré les efforts notables pour mettre en œuvre les recommandations de la Division des services de contrôle interne, des risques importants subsistent qui exigent une attention de l'Administration, car ils pourraient avoir une incidence négative sur la mise en œuvre fructueuse des normes IPSAS. Ces risques comprennent, entre autres, la précision et l'exhaustivité des inventaires et de la reconnaissance comptable des transactions de l'inventaire, la précision des registres d'immobilisation, et la précision des registres de congé et leur valeur comptable respective dans les états financiers du FNUAP.

## **B. Problèmes importants révélés par les activités d'évaluation**

### **Analyse qualitative des évaluations**

31. En réponse à la demande du Conseil d'administration, tous les programmes de pays venant à échéance en 2010-2011 ont été soumis à une évaluation préalablement à toute réalisation des documents des programmes de pays. Ceci a eu pour effet d'accroître la couverture d'évaluation de 30 % en 2009 à 100 % en 2011. Cependant, comme le démontre la révision de l'analyse qualitative des évaluations en 2012, l'augmentation de la couverture de l'évaluation des programmes de pays n'a pas donné lieu à une amélioration de la qualité des évaluations réalisées par les bureaux de pays. L'analyse qualitative des évaluations a couvert 34 rapports d'évaluations de programmes de pays, parmi lesquels 23 (68 %) ont été jugés de piètre qualité, huit comme « insatisfaisants » (23 %) et trois (9 %) ont été jugés de « bonne » qualité. Pour de plus amples informations, voir le rapport de 2012 *Quality Assessment of UNFPA Decentralized Country Programme Evaluations* disponible sur [www.unfpa.org/public/home/about/Evaluation](http://www.unfpa.org/public/home/about/Evaluation).

### **Processus à trois niveaux pour l'amélioration de la qualité**

32. Afin d'aborder le besoin de l'amélioration de la couverture et de la qualité des évaluations, le Service des évaluations a adopté un processus à trois niveaux d'amélioration de la qualité. Cela a consisté à : a) rédiger le guide intitulé *Handbook on How to Design and Conduct UNFPA Country Programme Evaluations*; b) réaliser une série choisie d'évaluations des programmes de pays en étroite



collaboration avec les bureaux de pays concernés; c) concevoir et assurer des formations sur la méthodologie des évaluations pour améliorer les compétences du personnel des bureaux de pays du FNUAP et des partenaires nationaux.

33. Ce guide a été publié en 2012 et il est disponible sur le site Internet du FNUAP. Il vise à augmenter la qualité du niveau des évaluations des pays et à améliorer l'utilisation des résultats des évaluations sur base d'éléments tangibles et des leçons tirées de la préparation des programmes de pays. La méthodologie des évaluations tire des leçons de deux évaluations pilotes de programmes de pays, conçues et menées par le Service des Évaluations en Bolivie et au Cameroun en 2011. Les rapports finaux de ces deux évaluations sont disponibles sur le site Internet du FNUAP et les principales conclusions et recommandations sont disponibles dans le rapport d'évaluation biennal (DP/FPA/2012/8).

34. L'évaluation thématique du soutien du FNUAP à la santé maternelle, y compris la révision à mi-parcours du Fonds thématique pour la santé maternelle, initié par le Service des évaluations en 2011, est toujours en cours. L'évaluation examine dans quelle mesure l'assistance globale du FNUAP a été pertinente, efficace, effective et durable pour contribuer à l'amélioration de la santé maternelle au cours des 10 dernières années. Le rapport final sera disponible mi-2012.

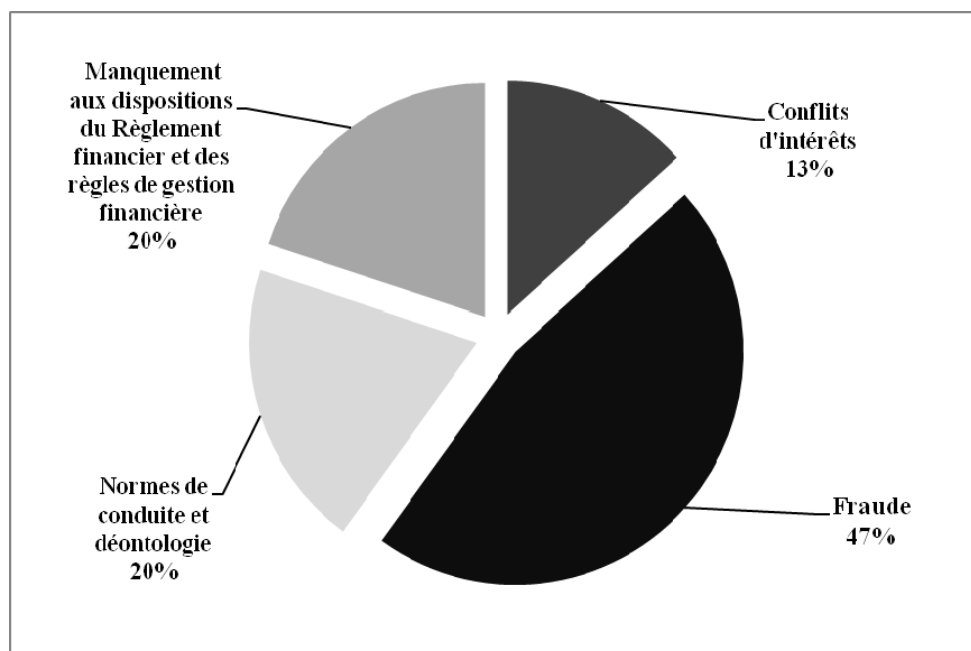
#### **Autres activités d'évaluations**

35. Le Service des évaluations a collaboré avec des organisations des Nations Unies sur l'évaluation de programmes conjoints des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'objectif de cette évaluation est de fournir des informations crédibles sur la valeur ajoutée et l'efficacité de la mise en œuvre du programme conjoint en matière d'égalité des sexes, et de produire des connaissances, identifier les défis, les leçons apprises et les meilleures pratiques dans la mise en œuvre de programmes conjoints. En outre, le Service des évaluations a apporté un soutien actif à la coopération interinstitutionnelle et au processus de réforme des Nations Unies en participant à quatre groupes de travail du Groupe d'évaluation des Nations Unies sur les sujet suivants : droits de l'homme et égalité des sexes, renforcement de la fonction d'évaluation, règles et normes, et harmonisation.

## **V. Investigations**

36. Le Service d'investigation a géré 48 dossiers au total en 2011 (3 nouveaux dossiers présentés en 2011 et 18 reportés de 2010). Les cinq catégories principales des plaintes reçues en 2011 sont décrites dans la figure ci-dessous. La majorité des plaintes reçues en 2011 (80 %) étaient des plaintes officielles émanant soit de l'Administration soit du personnel (y compris les dénonciateurs).

Figure 6  
Catégorisation de plaintes reçues en 2011



37. Sur le total des 48 dossiers reçus en 2011, la Division des services de contrôle interne en a classé 28 : 11 dossiers ont été classés après évaluation préliminaire, et 17 ont été transmis à l'Administration et d'autres institutions. Au mois de février 2012, 19 plaintes relatives à l'année 2011 restaient en cours d'examen (voir tableau 3). La Division a recommandé des mesures pour 11 affaires signalées à l'Administration. Dans un cas, le Directeur exécutif a pris des mesures de licenciement pour cause de mauvaise conduite confirmée par des preuves, et dans deux cas des blâmes ont été formulés. Dans huit cas, les mesures de l'Administration sont attendues.

Tableau 3  
Résultats des investigations menées en 2011

	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Plaintes jugées sans fondement après investigation préliminaire	11	39
Rapport officiel transmis au Bureau exécutif	11	39
Rapports à d'autres divisions du FNUAP	4	14
Rapports à des institutions sœurs	2	7
<b>Nombre total de plaintes examinées</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

38. En 2011, d'importants efforts ont été entrepris pour la réalisation d'activités de prévention de comportements répréhensibles. Le Service d'investigation a organisé des sessions de formation et distribué du matériel pédagogique tant au siège de l'organisation que dans les bureaux de pays. Ceci a été accompagné de la distribution de brochures rappelant au personnel la tolérance zéro du Fonds en ce

qui concerne les malversations, et la possibilité de signaler des mauvaises conduites au travers de la ligne téléphonique confidentielle du service d'investigation.

39. Le Service d'investigation a apporté son soutien au spécialiste de la gestion globale des risques pour l'évaluation des risques de fraude à l'échelle de l'institution. Celle-ci constitue le suivi d'un exercice similaire qui a été organisé pour la première fois en 2007. L'Administration utilisera les résultats de cette évaluation pour atténuer toute lacune identifiée en matière de contrôle de fraude.

40. Des indications appropriées ont été fournies tant à la Division des ressources humaines qu'à la Section des Services d'achat. L'objectif est d'améliorer les politiques et procédures liées au recrutement du personnel et à l'égard des fournisseurs.

41. En 2011, les activités de détection ont été réalisées par la mise en œuvre d'un système d'enquête informatique continue. En février 2012, le projet se trouvait dans sa troisième phase. La quatrième et dernière phase doit être achevée pour mi-2012. Ceci améliorera davantage la capacité du Fonds non seulement à détecter d'éventuelles fraudes mais également à les empêcher.

## VI. Suivi des recommandations d'audit interne en 2007-2011

42. En 2011, pour traiter les recommandations d'audit non encore appliquées et afin de réagir aux préoccupations exprimées par le Conseil d'administration et le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies à ce sujet, l'Administration du Fonds a mis sur pied un Comité de suivi des audits, présidé par le Directeur exécutif, pour examiner l'état d'avancement des recommandations et des actions prises par les unités administratives pour les mettre en œuvre. Conjointement avec les efforts déployés par la Division des services de contrôle interne pour mener à bien un examen de suivi des recommandations, ce processus a permis de clôturer un nombre important de recommandations. Au 10 février 2012, 328 recommandations au total ne sont pas encore appliquées (121 pour les bureaux de pays et 207 pour les unités du siège), soit une réduction de plus de 35 % par rapport à l'année précédente. Le tableau 4 récapitule l'état de l'application des recommandations d'audit interne.

Table 4

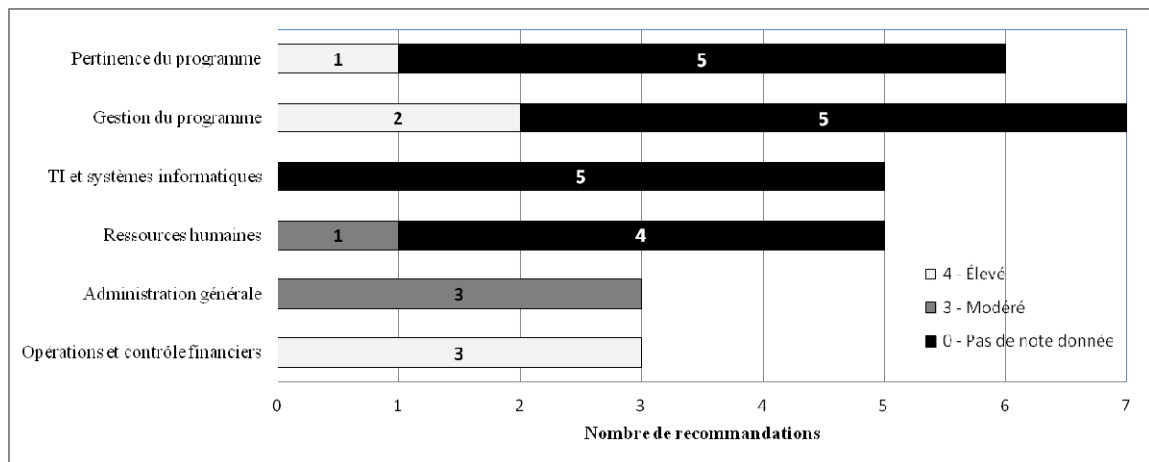
### État de l'application des recommandations d'audit/contrôle interne, par an

Année	Nombre de rapports publiés	Recommandations publiées	Recommandations en suspens	
			2010	2011
2007	18	1 052	12 (1 %)	5 (1 %)
2008	20	882	42 (5 %)	9 (1 %)
2009	19	631	50 (8 %)	–
2010	18	463	401 (87 %)	90 (19 %)
<b>Total partiel</b>	<b>75</b>	<b>3 028</b>	<b>505 (17 %)</b>	<b>104 (3 %)</b>
2011	11	248	–	224 (90 %)
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>3 276</b>	<b>505 (17 %)</b>	<b>328 (10 %)</b>

43. Près de 20 % des recommandations restantes concernent des problèmes liés aux TIC, notamment celles qui ont été publiées à la suite de l'évaluation des risques réalisée en 2010. Les efforts de l'Administration pour apporter des réponses à ces recommandations, qui ont débuté en 2011 et se poursuivront tout au long de 2012, incluent le développement d'un cadre de gouvernance et de contrôle interne des technologies de l'information et des communications (TIC), la mise en œuvre de la Bibliothèque de l'infrastructure de la technologie de l'information (Information Technology Infrastructure Library) qui est un ensemble de meilleures pratiques pour la gestion des services des technologies de l'information. Il est nécessaire que l'Administration accorde une attention particulière à ce domaine. D'autres domaines, comme la gestion de programme, les opérations et contrôles financiers, et l'administration générale requièrent également une attention particulière de l'Administration.

44. Seulement 29 % des recommandations restantes sont restées inappliquées pendant plus de 18 mois. Cette amélioration est le résultat de l'application par l'Administration d'un processus de suivi renforcé. Comme l'indique la figure 7 ci-dessous, près d'un tiers de ces recommandations sont liées à des problèmes en matière de TIC, dont la mise en œuvre de certaines (comme par exemple en matière de sécurité et contrôles du système Atlas) exigeraient l'amélioration du système de planification globale des ressources. D'autres recommandations exigent également l'attention de l'Administration dans le domaine de la réponse humanitaire, de la pertinence des programmes, des contrôles des dépenses des programmes et budgets, et des ressources humaines pour ce qui est de la planification de la relève et du contrôle des rémunérations.

Figure 7  
**Recommandations non appliquées depuis 18 mois et plus (total 29)**



## **VII. Suivi des recommandations publiées dans le rapport du Directeur de la Division des services de contrôle interne sur les activités d'audit et de contrôle interne du FNUAP en 2010**

45. Dans son rapport précédent (DP/FPA/2011/5), la Division des services de contrôle interne a identifié des risques clés du mode de fonctionnement du FNUAP. Cela a donné lieu à 15 recommandations axées sur la structure de l'organisation, ses stratégies, les aspects opérationnels, notamment la gestion du risque, l'application des normes IPSAS, le suivi et l'évaluation, les performances et le développement du personnel.

46. En 2011, l'Administration du FNUAP a procédé à un nombre d'actions stratégiques pour donner suite à ces 15 recommandations, comme la révision à mi-parcours du plan stratégique 2008-2013, et le développement d'un programme de travail interne avec des priorités axées sur les résultats de programmes, le développement des compétences du personnel, des stratégies en matière de technologie et communications.

47. Grâce à un processus consultatif, la Division de services de contrôle interne a documenté ses efforts, et ils sont mentionnés dans l'annexe 1. Le processus de vérification des actions de l'Administration sera réalisé par la Division en 2012-2013.

## **VIII. Recommandation**

48. **Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :**

- a) ***Prendre note* du présent rapport DP/FPA/2012/9;**
- b) ***Exprimer* son appui en faveur d'un renforcement des fonctions de surveillance au FNUAP;**
- c) ***Prendre note* du rapport annuel du Comité consultatif d'audit du FNUAP et la réponse y relative de l'Administration qui figurent dans le document DP/FPA/2012/9 (Add.1).**

## Annexe 1

## État d'avancement de la mise en œuvre des 15 recommandations formulées en 2011 par la Division des services de contrôle interne\*

(Au mois de janvier 2012)

<i>Recommandation</i>	<i>État d'avancement tel que rapporté par l'Administration</i>
Recommandation 1, concernant l'élaboration d'une déclaration d'objectifs pour l'avenir s'appuyant sur une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le premier objectif du programme de travail est d'axer les programmes de pays sur stratégie ciblée affinée et un cadre révisé des résultats de développement. Un processus de révision de programme de pays a été mis en place pour améliorer l'assurance de qualité pour le respect des priorités stratégiques.</li> <li>• Une stratégie de communication a été élaborée, avec l'objectif de définir des plans de communications internes et externes clairs et cohérents, soutenue par la stratégie ciblée, et pour répondre aux changements nécessaires de la structure de la communication et de la culture au sein de l'organisation. Un site Internet a été élaboré pour communiquer à l'ensemble du personnel de nombreux éléments du programme de travail, notamment la déclaration d'objectifs pour l'avenir et les priorités stratégiques. En outre, la nouvelle déclaration pour l'avenir et la nouvelle orientation ont été communiquées à tous les représentants du FNUAP lors de la réunion qui s'est tenue en décembre 2011.</li> </ul>
Recommandation 2, relative à la gestion des ressources humaines, notamment les taux de vacances de postes, les compétences du personnel et la planification de la relève	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Division des ressources humaines utilise un module de recrutement qui permet de suivre les vacances de poste et de rendre compte des délais de recrutement pour les postes gérés par le siège ainsi que les fichiers de candidats et les missions de recrutement.</li> <li>• Les plans de la Division des ressources humaines pour les postes qui seront prochainement vacants en raison de départs naturels, comme les départs à la retraite. Six mois au moins avant la vacance prévue du poste, la Division des ressources humaines établira un contact étroit avec les responsables de l'unité de l'organisation afin d'annoncer le poste vacant soumis à l'accord de l'administrateur du projet. Pour accélérer le recrutement, les responsables du recrutement se voient imposer un délai de 14 jours pour présenter à la Division des ressources humaines une courte liste de candidats. Un tableau de bord destiné à assurer le suivi de l'état de leurs postes (postes d'encadrement internationaux uniquement) sera développé pour les administrateurs en 2012.</li> <li>• La Division des ressources humaines assure un suivi régulier auprès des bureaux de pays pour identifier les besoins de postes vacants financés par le programme.</li> <li>• Concernant les opérations, un atelier exhaustif a été organisé pour 79 responsables de gestion internationaux, qui a abordé les domaines suivants : finance, budgets, dispositif de contrôle interne, gestion des actifs, gestion des congés, exécution nationale, questions de ressources humaines, et normes comptables internationales pour le secteur public. En outre, des cours d'apprentissage en ligne sur le dispositif de contrôle interne et les gestions d'actifs seront lancés début 2012.</li> <li>• En ce qui concerne la programmation, le contrôle et l'évaluation, le Service d'apprentissage et d'organisation des carrières de la Division des ressources humaines, en association avec la Division du Programme, a travaillé sur la finalisation de 9 modules du programme d'apprentissage de gestion axé sur les résultats. Le Module 1 a été lancé mi-2010, et les autres huit modules seront finalisés en 2012.</li> </ul>

\* Il est fait référence aux 15 recommandations formulées dans le Rapport du Directeur de la Division des services de contrôle interne sur les activités d'audit et de contrôle internes du FNUAP en 2010 (DP/FPA/2011/5) soumis au Conseil d'administration lors de la session annuelle de 2011.

## Recommandation

## État d'avancement tel que rapporté par l'Administration

Recommandation 3, concernant l'élaboration d'une méthodologie fondée sur des données factuelles à appliquer pour la prise de décisions concernant les investissements et pour l'établissement des programmes, y compris une formation complète pour le personnel sur le sujet

Recommandation 4, relative à des priorités des programmes mieux ciblées et à un nombre optimisé de produits et de partenaires de réalisation

Recommandation 5, relative à l'examen du système d'allocation des ressources du FNUAP aux programmes de pays

Recommandation 6, relative à un rapport d'évaluation de la nouvelle structure de l'organisation, qui pourrait servir de base à la conception du prochain plan stratégique

Recommandation 7, relative à la rationalisation du cadre des résultats à l'occasion de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013

- Le Service d'apprentissage et d'organisation des carrières de la Division des ressources humaines, en partenariat avec la Division du Programme, a envoyé 12 membres du personnel du FNUAP suivre le Programme international de formation en évaluation de projets de développement proposé par la Banque mondiale en collaboration avec la Carleton University.

- Un cadre révisé de planification et de gestion de la relève sera présenté aux cadres de direction en 2012. Le développement des jeunes talents fait partie du programme de gestion et leadership du FNUAP, « LEAD UNFPA », qui sera lancé au premier semestre de 2012. La hiérarchisation des différents groupes cibles dépendra des priorités établies dans le nouveau programme de travail.

- Un guide d'orientation de la programmation fondée sur des données factuelles a été élaboré, et des efforts pour le renforcement des capacités sont en cours. La prochaine étape est de fournir la théorie du changement attendue depuis longtemps pour compléter le système. Cela a fait l'objet de discussions depuis 2008 lors de l'élaboration de la politique d'évaluation du FNUAP.

- Des efforts importants ont été entrepris par les bureaux régionaux afin de répondre à cette recommandation :

- Programmation directe et assistance technique fournie aux bureaux de pays pour l'utilisation d'un nombre optimal de produits et pour se centrer sur les objectifs du programme;

- Un comité d'examen du programme a été mis en place avec des responsabilités pour encadrer les bureaux de pays en développement, l'examen, l'assurance qualité, le contrôle interne et l'apurement des documents du programme;

- Le personnel dans les bureaux de pays a été formé et a reçu des orientations pour améliorer les priorités des programmes de pays présentés au Conseil exécutif en 2011, et pour réduire le nombre de produits. Ceci a eu pour résultat la rationalisation des plans d'action des programmes de pays et des plans de travail annuels ainsi que du nombre de partenaires de réalisation afin de s'adapter à la capacité requise de mise en œuvre des programmes.

- L'Administration a pris des mesures pour s'assurer que les descriptifs de programme de pays sont entièrement conformes au plan stratégique révisé. L'assurance de qualité des descriptifs de programme de pays et les autres mesures pour améliorer la programmation, adoptées dans le cadre de l'action de suivi de l'examen à mi-parcours du plan stratégique, répondent à la préoccupation exprimée par la Division des services de contrôle interne. Le système d'allocation des ressources sera examiné dans le cadre du prochain plan stratégique et tous les ajustements nécessaires seront faits pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

- L'Administration a accepté cette recommandation et préparera un rapport pour le Conseil d'administration. Elle utilisera les résultats de l'évaluation pour l'élaboration du prochain plan stratégique.

- Il a été répondu à cette recommandation au travers du récent examen à mi-parcours du plan stratégique 2008-2013.

Recommandation 8, relative à la rationalisation des descriptions d'emploi, la définition des compétences et connaissances techniques requises pour les postes clefs, la définition claire des lignes de responsabilité, l'évaluation de manière transparente des compétences du personnel et le développement de paquets types de formation pour améliorer la culture de la responsabilité.

- Un cadre de compétences révisé, qui sera introduit en 2012, actualisera les compétences et les connaissances requises pour les postes clés. Les descriptions d'emploi seront actualisées en conséquence.
- Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats des fonctionnaires continue à être utilisé comme moyen de promouvoir la responsabilisation au niveau des résultats. Se pencher sur les indicateurs de résultats, voilà qui fait maintenant partie du programme d'orientation du FNUAP, et qui occupe une place centrale dans le programme de gestion et de leadership « LEAD UNFPA ».
- Le Service d'apprentissage et d'organisation des carrières de la Division des ressources humaines a créé un programme d'initiation/orientation qui comprend un portail qui fournit des informations essentielles pour tout nouveau membre du personnel, et accessible au travers de l'Intranet MyUNFPA. Le programme « Welcome to UNFPA induction/orientation programme » (Bienvenue au programme d'initiation/orientation du FNUAP), qui fait partie des apprentissages obligatoires pour tout nouveau membre du personnel au travers du système électronique de gestion de la formation, a été relancé, et le programme d'orientation au siège de l'institution pour inclure de nouveaux administrateurs a été élargi. Trois sessions du programme d'orientation ont été planifiées pour 2012, dont une spécialement pour les nouveaux Représentants et les Directeurs des bureaux sous-régionaux et leurs adjoints.

Recommandation 9, relative au renforcement de la fonction suivi et d'évaluation et à l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des programmes de pays

- Un nombre d'actions ont été entreprises par les bureaux régionaux en vue d'instaurer une culture de programmation, de suivi, d'évaluation et de rapports axés sur les résultats. Ceci comprend : fournir une assistance intégrée et des conseils aux bureaux de pays, l'assurance de qualité et des initiatives de développement des compétences mises en œuvre au niveau régional, sous-régional et de terrain.

• Cependant, le renforcement de la fonction suivi et évaluation dans les bureaux de pays reste difficile, en partie en raison de l'absence de personnel spécialisé en dans les bureaux de pays. Actuellement, la situation dans les bureaux de pays de la région Amérique latine et Caraïbes est la suivante : seulement 4 des 21 bureaux de pays de cette région disposent de personnel spécialisé en suivi & évaluation (Colombie, Haïti, bureau sous-régional de Jamaïque et Venezuela).

Dix-sept bureaux de pays disposent de points focaux, mais six d'entre eux sont des représentants assistants, des représentants adjoints ou des agents de liaison qui doivent également assumer de nombreuses autres fonctions, et 11 sont des responsables de programme pour la population et le développement, les questions d'égalité des sexes, le VIH, et d'autres domaines. Dans la région des États arabes, seuls trois bureaux de pays (sur 14) disposent de personnel spécialisé en suivi & évaluation. La situation s'est aggravée en raison de la perte d'un conseiller en suivi & évaluation mi- 2011. Deux régions, l'Afrique d'une part et l'Asie et le Pacifique de l'autre, sont en meilleure position en termes de ressources humaines compétentes en suivi & évaluation. Le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a choisi de recruter des responsables de suivi & évaluation au lieu d'avoir des points focaux, c'est pourquoi cette fonction n'est pas perçue comme un rajout. Dans la région Afrique, il y a un total de 50 responsables de suivi & évaluation au niveau des pays, parmi lesquels 40 sont du personnel de base pour le suivi et l'évaluation, et 10 sont des points focaux. Tous les bureaux de pays de la région Afrique, y compris le bureau de pays du nouveau Soudan du Sud, disposent de responsables en fonction pour les activités de suivi & évaluation et des points focaux.

- Il s'avère difficile de trouver de bons consultants en évaluation. Le FNUAP doit envisager de fournir des orientations aux consultants en évaluation de sa liste de candidats afin de mieux les préparer en ce qui concerne les normes et les attentes. Les contraintes de ressources restent un défi majeur à relever.



## Recommandation

## État d'avancement tel que rapporté par l'Administration

Recommandation 10, relative à une approche plus stratégique pour la gestion du risque, les mesures de contrôle interne et les politiques en matière de risque

- Le manuel des politiques et procédures a été révisé afin d'aborder les risques les plus récurrents et les plus importants en matière de conception de programmes, d'approbation, et de suivi / élaboration de rapports, ainsi que d'investissements pour l'évaluation (couverture, qualité et défis d'utilisation). Ces étapes feront éventuellement partie du dispositif de contrôle interne pour les activités de programme. Afin d'améliorer le respect du dispositif de contrôle interne, la Division des Services administratifs effectue la révision des transactions des bureaux de pays pour vérifier le respect des procédures existantes. L'audit interne est informé des problèmes de conformité individuels ou systémiques. La Division des Services administratifs collabore avec la Division des Services de contrôle interne dans le système de surveillance de fraude en temps réel. Il n'existe pas d'accord au sein du FNUAP pour le développement formel d'un cadre de gestion globale des risques conforme à l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques ou toute autre norme internationale (par exemple, ISO31000).

Recommandation 11, veiller à ce que la gestion des risques soit une démarche systématique ancrée dans la culture du FNUAP et qu'elle inspire la prise de décision, la conception des activités de contrôle y compris celles du système de planification globale des ressources

- Les activités de gestion globale des risques ont été orientées vers une meilleure compréhension des risques actuels auxquels le FNUAP est confronté, plutôt que vers la mise en œuvre d'un exercice complet d'évaluation des risques sur toutes les opérations. Il en est résulté les activités suivantes : a) évaluation des risques d'exécution nationale dans la région Afrique pour identifier les problèmes clés concernant l'exécution nationale; b) évaluation des risques stratégiques au niveau de l'organisation du FNUAP afin d'identifier les problèmes clés pour toutes les opérations; c) évaluation des risques de la région Afrique pour examiner et identifier les problèmes clés au niveau régional, sous-régional et des pays dans les opérations du FNUAP en Afrique; d) évaluation des risques de fraude pour l'ensemble des bureaux de pays afin de comprendre les problèmes clés liés à la fraude auxquels sont confrontés les bureaux de pays.

- Toutes ces activités sont actuellement consolidées pour construire une seule image globale des risques dans les opérations du FNUAP, qui servira de point de départ pour déterminer des actions d'atténuation et de gestion des risques. Des actions supplémentaires ne concernant pas la gestion des risques mais liées aux risques ont été entreprises dans le but de finaliser le plan travail de continuité des opérations du siège du FNUAP ainsi que le suivi de la mise en œuvre des recommandations non appliquées de l'audit interne.

- Les profils des utilisateurs du système de planification globale des ressources ont été définis pour répondre aux critères du dispositif de contrôle interne. Un examen périodique des droits d'accès des utilisateurs à la planification globale des ressources a été mis en œuvre pour s'assurer que les responsables sont conscients et d'accord avec la séparation des fonctions dans leurs unités administratives respectives.

Recommandation 12, concernant le développement du dispositif de contrôle interne, y compris une formation pour tout le personnel du FNUAP sur l'utilisation et le suivi des contrôles internes

- L'Administration continue à améliorer le dispositif de contrôle interne, qui a été davantage renforcé dans le domaine des technologies de l'information en 2011. Un cours de formation informatisé a été terminé et il devrait être lancé en 2012. Le projet de programmation du dispositif de contrôle interne sera réexaminé en 2012.

Recommandation 13, relative à l'architecture des technologies de l'information et des communications (TIC), notamment la stratégie, l'organisation, la gestion et les questions de personnel du Service de gestion de l'information

- Avec le déménagement dans de nouveaux locaux et de nouveaux centres de données en octobre 2010, le Service de gestion de l'information a repensé, restructuré et renforcé l'architecture de réseau du FNUAP pour soutenir efficacement l'organisation. Un nouveau protocole de téléphonie locale sur Internet (VoIP), de nouvelles installations audio et de vidéoconférence ont été installés dans tous les locaux du siège, ainsi qu'un système d'impression de proximité en utilisant l'authentification par carte et les connexions sans fil à tous les étages. Le Service de gestion de l'information continue d'assurer la gestion des réseaux gérés, la connectivité à Internet, la vidéoconférence, et les services VoIP aux bureaux régionaux et sous-régionaux. Le nombre de postes du Service a augmenté de six en 2010, deux nominations à titre temporaire en 2011,

Recommandation 14,  
relative aux causes profondes des  
carences relatives aux modalités de mise  
en œuvre et d'exécution des programmes  
et le suivi des recommandations  
des vérificateurs externes

et deux postes seront ajoutés en 2012. En plus de l'établissement le Conseil des TIC pour la gouvernance et du cadre de contrôle des TIC, une évaluation des risques des TIC a été entreprise. La stratégie des TIC, approuvée par le Comité des opérations du FNUAP en novembre 2011, est actuellement en cours d'exécution.

- Le Manuel des politiques et procédures a été révisé
- Le système d'assurance de qualité a été mis en place
- Des outils et systèmes ont été élaborés pour répondre aux défis les plus récurrents
- Des actions prévues dans le programme de travail répondront aux défis restants
- Prendre en compte les résultats de la prochaine procédure d'audit d'exécution nationale. Un mémorandum d'accord révisé a été introduit afin d'être utilisé avec tous les partenaires d'exécution dès le début du cycle des programmes 2012.
- Des notes d'orientation ont été publiées pour clarifier le recouvrement des dépenses d'appui des partenaires d'exécution ainsi que de la totalité de la composante coordination et assistance du Programme.

Ces actions couplées avec le guide complet d'audit d'exécution nationale publié récemment permettront d'améliorer la mise en œuvre et les modalités d'exécution des programmes.

Recommandation 15,  
relative à la réduction au minimum  
des risques liés à l'adoption efficace  
et en temps opportun des normes IPSAS,  
y compris l'examen du plan de mise  
en œuvre du projet, en allouant des  
ressources suffisantes et en améliorant  
la gouvernance et le contrôle des normes  
IPSAS

• Les implications de l'adoption des normes IPSAS, en particulier au niveau des bureaux de pays, ont été évaluées à travers une série de séminaires sur le web actuellement en cours, des formations face-à-face, des bulletins d'information et feuilles de « Référence Rapide ». L'équipe du projet IPSAS a examiné périodiquement le programme de travail des normes IPSAS, fourni des rapports sur l'état d'avancement des projets avec des jalons et des résultats attendus clairement définis, des listes de problèmes de projets, et des mesures d'atténuation des risques. Certains responsables d'entreprises ont été identifiés dans le cadre du programme de travail des normes IPSAS. Le FNUAP a amélioré la structure de gouvernance des normes IPSAS au cours de l'année 2011, avec la présidence du projet IPSAS assurée par le Directeur exécutif et en réaffirmant la composition du Conseil au niveau du directeur et au-dessus. Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans son rapport 2011 a réaffirmé que le FNUAP est prêt à adopter les normes IPSAS, à compter de janvier 2012. Tous les documents de politique comptable nécessaires ont été finalisés et soumis pour examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit. À la première session ordinaire de 2012, le Conseil d'administration a approuvé la révision du règlement financier du FNUAP et a pris note des modifications du règlement financier.

## Annexe 2

## Problèmes d'audit récurrents importants

<i>Domaine/résultat de l'audit</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants</i>	<i>Recommandations de solution aux problèmes</i>
<b>Facteur de risque externe</b>			
1. Administration générale : carences en matière de sécurité, sûreté et de protection des fonctionnaires et des installations	Fréquent	Non-respect des normes de sécurité mettant en cause la responsabilité du FNUAP en cas d'incidents concernant la sécurité	Réaliser des évaluations plus fréquentes des opérations qui ne respectent pas ces normes
<b>Risque d'interaction</b>			
2. Opérations et contrôles financiers : non-respect de l'obligation de rendre compte des activités opérationnelles de développement (exécution nationale)	Fréquent	Insuffisance de l'analyse des capacités des partenaires de réalisation Manque d'harmonisation de l'utilisation des modalités d'application avec les problèmes opérationnels et les capacités des partenaires de réalisation	Effectuer une analyse plus rigoureuse des capacités des partenaires de réalisation afin de déterminer les modalités d'application les plus appropriées et la portée et la fréquence des contrôles
	Fréquent	Retards dans le financement des partenaires de réalisation et de l'initiation des projets	Veiller à la mise au point, à l'approbation et à la signature rapide des principaux documents tels que les protocoles d'accord et les plans de travail annuels Améliorer les contrôles en ce qui concerne la soumission, l'examen, l'approbation et le paiement en temps utile des demandes de financement
	Fréquent	Insuffisance du contrôle de l'exécution des projets par les partenaires de réalisation	Augmenter le champ d'application et la fréquence du suivi des projets exécutés par des partenaires ayant des capacités limitées
	Résolu en 2011	Carences dans la planification, la coordination et le contrôle des audits de projets d'exécution nationale	n.a.
3. Gestion du programme : carences en matière de planification, d'exécution et de contrôle des programmes	Fréquent	Planification et initiation tardives des activités d'exécution des projets Plans de travail annuels peu clairs ou dépassés Écarts et manque d'appui et de révision des plans de travail annuels et des budgets des projets	Améliorer le processus de planification afin de garantir que les plans annuels de travail seront établis avec plus de précision et prêts en temps utile – mettre en place une application automatisée à l'appui de la préparation et du maintien des plans annuels de travail et des budgets
	Fréquent	Insuffisance du contrôle de la mise en œuvre des programmes et des résultats par manque de personnel, de méthodes et d'outils	Augmenter le champ d'application et la fréquence du suivi des projets et veiller à ce que les outils et ressources nécessaires soient fournis
	Nouveau	Utilisation des projets et des fonds de coordination et assistance de programme pour le programme et les coûts budgétaires institutionnels	Offrir des formations sur le bon usage des projets et des fonds de coordination et assistance de programme, et les coûts considérés comme éligibles à leur imputer

<i>Domaine/résultat de l'audit</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants</i>	<i>Recommandations de solution aux problèmes</i>
			Augmenter le champ d'application et la fréquence de suivi des dépenses importantes des projets de coordination et assistance
<b>Risque des processus</b>			
4. Opérations et contrôles financiers : défaillances dans la tenue des livres et la communication de l'information relative au budget, à la comptabilité et aux questions financières	Fréquent	Pas de rapprochement entre les dépenses de projet et les budgets	Offrir des formations et des outils pour accroître le niveau de contrôle afin de veiller à ce que les dépenses réelles soient régulièrement examinées par les administrateurs de projet et adaptées aux budgets des projets et des activités
	Fréquent	Enregistrement des achats et autres transactions financières dans le mauvais registre, avec les codes de projet, activité et fonds erronés	Améliorer le plan comptable et assurer des formations pour son utilisation appropriée Améliorer les contrôles afin d'assurer que les transactions financières, y compris leur examen par les administrateurs des opérations des projets, sont correctement enregistrées en temps utile
	Fréquent (des contrôles pour trouver une solution aux problèmes ont été conçus mais n'ont pas encore été pleinement appliqués)	Pas de rapprochement entre les dépenses concernant des projets d'exécution nationale enregistrés et les soldes du compte du fonds de fonctionnement et l'autorisation correspondante de financement et le certificat de dépenses (formulaire FACE)	Mettre en œuvre des contrôles de surveillance appropriés pour faire appliquer les contrôles conçus par l'unité d'exécution nationale l'examen, le traitement, l'enregistrement et le rapprochement des certificats de dépenses soumis par les partenaires de réalisation, y compris l'utilisation des récentes listes FACE Mettre en œuvre des contrôles de surveillance appropriés pour faire appliquer les contrôles conçus par le Service des finances sur le rapprochement et l'assainissement des soldes du compte de fonctionnement Maintenir l'attention de l'administration sur le processus mis en œuvre depuis 2011 pour le contrôle des soldes, des tendances et de l'ancienneté du compte du fonds de fonctionnement et des ajustements apportés
5. Administration générale : lacunes dans les opérations et procédures d'achat et de décaissement	Fréquent	Entorses aux politiques et procédures en matière d'appels d'offre et d'approbation des achats	Renforcer la gestion des bureaux de pays et le suivi et les contrôles de surveillance du Service des achats afin de garantir que les transactions concernant les achats sont conformes aux politiques et procédures en la matière Améliorer le flux d'approbation des bons de commande et des bordereaux de versement dans le cadre du système Atlas ou, s'il s'avère impossible de modifier

<i>Domaine/résultat de l'audit</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants</i>	<i>Recommandations de solution aux problèmes</i>
			les configurations du système Atlas, par la mise en œuvre de processus de gestion des opérations ou d'un outil similaire afin d'appliquer automatiquement des niveaux d'approbation ou des soumissions au Comité d'examen des contrats
	Nouveau	Planification et évaluation des besoins inadéquates pour les activités d'achats	Renforcer les capacités et les processus liés à la planification des achats et à l'évaluation des besoins
	Nouveau	Financement des partenaires de réalisation pour des activités de programme fournies en dehors du processus du compte du fonds de fonctionnement au travers de l'émission de bons de commande ou de bordereaux de versement	Clarifier l'orientation concernant les instances où le financement aux partenaires de réalisations peut se faire en dehors du processus du compte du fonds de fonctionnement  Mettre en œuvre des contrôles de surveillance appropriés devant être effectués par l'Administration des bureaux de pays ou par le Service des finances afin d'assurer le financement des partenaires de réalisation au travers de la procédure du compte du fonds de fonctionnement et qu'il soit soumis aux contrôles définis pour cette procédure  Veiller à ce que les audits de la modalité d'exécution nationale soient effectués en 2012 pour tout partenaire de réalisation qui aurait reçu des fonds en dehors du processus du compte du fonds de fonctionnement en 2010 et en 2011
6. Administration générale : carence dans les procédures et méthodes de gestion des actifs	Fréquent	Registres incomplets des immobilisations  Retards dans la suppression des registres des immobilisations des transferts d'actif aux partenaires de réalisation	Améliorer les contrôles sur la capitalisation des immobilisations et les transferts aux partenaires de réalisation  Améliorer l'efficacité des inventaires annuels des immobilisations
	Nouveau	Absence de processus de suivi pour contrôler efficacement les expéditions, les stocks et la distribution des produits de santé génésique	Renforcer le contrôle et le suivi des expéditions de produits de santé génésique et les contrôles d'inventaires
7. Opérations et contrôles financiers : administration précaire des liquidités	Fréquent	Absence de suivi des avances en espèces à des membres du personnel et aux partenaires de réalisation	Réduire au minimum les avances en espèces dans les limites permises par les conditions opérationnelles  Améliorer le processus et les contrôles de suivi et d'ajustement des avances en espèces, y compris la retenue à la source de tout montant non liquidé en temps opportun