



**Conseils d'administration du
Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds des
Nations Unies pour la population et
du Bureau des Nations Unies pour les
services d'appui aux projets**

Distr. générale
30 mars 2021

Original : anglais

Session annuelle de 2021

Du 7 au 11 juin 2021, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Audit interne et investigation

Fonds des Nations Unies pour la population

**Rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les activités du
FNUAP en matière d'audit interne et d'investigation en 2020**

Addendum

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

Résumé

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

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



I. Opinion

1. L'opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP est donnée conformément à la décision du Conseil d'administration 2015/13 de juin 2015.
2. Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, basée sur le périmètre d'intervention, l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP demandent « *quelques améliorations nécessaires* », ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à un audit seront atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs.

II. Responsabilités de l'Administration du FNUAP

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

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

4. Le Bureau a utilisé les versions du dispositif de contrôle interne et le cadre intégré de gestion du risque institutionnel du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, adoptées par le FNUAP pour former la base de son dispositif de contrôle interne et de son processus de gestion du risque institutionnel, respectivement comme principaux critères pour l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne afin de procurer une assurance raisonnable que les objectifs du FNUAP dans les catégories suivantes seront réalisés :
 - (a) *Stratégie* : accomplissement du mandat du FNUAP et réalisation des objectifs de son plan stratégique ;
 - (b) *Opérations* : efficacité et efficience des opérations du FNUAP, y compris (i) objectifs de performance opérationnelle et financière ; (ii) conformité des dépenses aux fins auxquelles les fonds étaient destinés ; et (iii) protection des actifs contre les pertes ;
 - (c) *Établissement des rapports* : fiabilité des rapports (i) financiers et (ii) non financiers, internes et externes, du FNUAP ; et
 - (d) *Conformité* : respect du cadre réglementaire du FNUAP, tel qu'il est établi dans son mandat législatif, ses instructions, ses règlements, ses politiques et ses procédures.

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

5. L'opinion se fonde sur les audits du Bureau des services d'audit et d'investigation conclus entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont présentés dans le Rapport du Bureau sur les activités du FNUAP en matière d'audit interne et d'investigation en 2020 (DP/FPA/2021/6, sections IV et VI, et Annexe 3). Nous devons souligner que la majorité des audits de 2020 ont été menés dans les bureaux de terrain ou au sein de régions où de nombreux projets humanitaires sont en cours. Ils ne représentent donc qu'une fraction du portefeuille global du FNUAP.
6. Tous les audits du Bureau des services d'audit et d'investigation ont été menés conformément aux politiques que le Bureau est tenu de respecter : la politique de contrôle, le règlement financier et les règles de

gestion financière, le statut et le règlement du personnel, et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.¹

7. Afin de formuler son opinion, le Bureau des services d'audit et d'investigation a examiné, selon qu'il convient, d'autres sources d'éléments probants, notamment : (a) les connaissances cumulées en matière d'audit acquises grâce aux audits menés par le Bureau au cours des années précédentes, qui sont considérées comme pertinentes ; (b) l'évaluation des risques à des fins d'audit de 2020 (révisée en raison de la pandémie), ainsi que les résultats de l'évaluation des risques à des fins d'audit en 2020/21, effectuée afin de soutenir l'élaboration du plan d'audit pour 2021 ; (c) le degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits internes au 31 décembre 2020 ; (d) les problèmes systémiques relevés durant les investigations achevées en 2020 ; (e) les constatations issues des audits intérimaires mentionnées par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies dans sa lettre d'observations intérimaires concernant l'audit des états financiers du FNUAP pour 2020, en date de mars 2021 ; (f) les résultats des audits des partenaires d'exécution réalisés à la demande de l'Administration et achevés en 2020 ; (g) les résultats des auto-évaluations de contrôle achevées par de nombreux bureaux de pays et bureaux régionaux, ainsi que certaines unités administratives du siège en janvier 2021 ; (h) les rapports d'assurance de tierces parties obtenus concernant les dépositaires de placement, la gestion des sous-traitants, ainsi que de certains systèmes et services informatiques (voir paragraphe 11 ci-dessous) ; et (i) les résultats des évaluations des risques stratégiques et des risques de fraude effectuées dans le cadre du processus de gestion du risque institutionnel mis en place par l'Administration, selon leur disponibilité au moment de la préparation de la présente opinion.

8. Les audits et certaines sources d'éléments probants supplémentaires pris en considération pour formuler l'avis concernent les activités entreprises par le FNUAP en 2019 ou au cours des années précédentes. Compte tenu de la pandémie actuelle, il n'a pas été possible de réaliser en 2020 un audit sur le terrain couvrant cette période.

9. Des travaux d'audit supplémentaires effectués en 2020, une année affectée par la pandémie, ou avant, auraient pu mettre en évidence d'autres problèmes et avoir un impact sur l'opinion rendue.

10. En 2020, comme les années précédentes, le FNUAP a sous-traité des fonctions importantes à d'autres organismes du système des Nations Unies, notamment (a) certaines activités de gestion des ressources humaines ; (b) la préparation des états de paie et le paiement de son personnel et du personnel engagé sous contrat de service ; (c) le traitement des paiements ; (d) la gestion de la trésorerie ; (e) l'hébergement et la gestion du système de planification des ressources institutionnelles ; et (f) d'autres services informatiques. L'Administration du FNUAP s'est fiée aux activités de contrôle de gestion et de contrôle fiduciaire menées par les organisations des Nations Unies auxquelles ces fonctions ont été confiées en sous-traitance, en ce qui concerne l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne y afférents. Ces fonctions sous-traitées ne sont pas incluses dans l'opinion du Bureau des services d'audit et d'investigation.

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

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

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

12. Les résultats des audits conclus en 2020 par le Bureau des services d'audit et d'investigation et les autres sources factuelles prises en compte pour formuler l'opinion ont été agrégés par domaine d'audit et par processus, en suivant le cadre développé précédemment pour l'évaluation des risques à des fins d'audit, ainsi que pour la communication des principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation.

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

VI. Base de l'opinion formulée

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

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

A. Gouvernance et gestion des risques

Dispositif de contrôle intégré

16. Des efforts ont de nouveau été déployés pour améliorer le dispositif de contrôle intégré en 2020, et ce, en s'appuyant sur le travail déjà accompli, ainsi que sur les progrès réalisés en 2019 et avant. Compte tenu de la priorité accordée en 2020 au nouveau système de planification des ressources institutionnelles, les progrès réalisés ont été moindres par rapport à 2019. Au cours de l'année 2020, de nouvelles politiques et procédures clés ont été révisées ou introduites. Le processus de demande de paiement électronique fait partie des innovations dont le but est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des contrôles. Sa mise en œuvre a été accélérée afin de faciliter la continuité des activités dans le cadre des mesures de télétravail instaurées en raison de la pandémie. Conjointement à l'introduction de la signature électronique, le processus de paiement est désormais entièrement informatisé et améliore la vérification rétrospective des pièces justificatives et des autorisations. Il peut, en outre, être testé à distance.

17. L'achèvement du dispositif de contrôle global et intégré en cours reste une nécessité pour améliorer la sensibilisation de l'Administration aux exigences en matière de contrôle interne (en complément des progrès déjà réalisés), et mieux faire respecter l'obligation de rendre compte des contrôles internes. Le dispositif devrait également répondre aux besoins des activités de développement et des activités humanitaires. La stratégie de l'Administration visant à aligner le dispositif de contrôle intégré sur le cadre de gestion du risque institutionnel est reconnue et doit être promue.

18. Le nouveau système de planification des ressources institutionnelles doit comprendre un module de gouvernance, de risque et de conformité et permettre d'améliorer la couverture et l'intégration de tous les processus pertinents de gouvernance, de gestion des programmes et des opérations, renforçant par là même l'efficacité, l'efficacité et la conformité non seulement au sein du FNUAP, mais aussi dans le système des Nations Unies.

Gestion du risque institutionnel

19. De nouveaux progrès ont été réalisés dans la maturation du processus de gestion des risques grâce à une approche différenciée du cycle de gestion du risque institutionnel de 2020 et à des évaluations des risques approfondies, simplifiées et ciblées pour 30 pays à haut risque. Le choix de cette approche repose sur la volonté de concentrer les ressources sur les domaines à risque élevé, de réduire la charge administrative des unités administratives à faible risque tout en tenant compte des restrictions mises en place pour faire face à la pandémie.

20. Des efforts continus doivent être fournis dans ce domaine. Il convient d'apporter des preuves et pièces justificatives supplémentaires afin d'appuyer les cotes de risque attribuées. Le degré d'actualité et l'ampleur des mesures prises pour faire face au risque doivent également être améliorés afin de développer des mesures d'intervention en temps voulu et de suivre leur mise en place. En outre, il convient de s'attacher en permanence à combler les lacunes en matière de compétences qui limitent la pertinence et l'efficacité de l'évaluation des risques et des mesures prises pour y faire face adoptées par les unités administratives.

21. En 2020, l'élaboration d'une politique globale de gestion du risque, comprenant une déclaration sur l'appétit pour le risque, s'est poursuivie et devrait s'achever en 2021. La gestion des risques doit être intégrée au processus de planification stratégique, ainsi qu'au dispositif global de contrôle interne.

Structure organisationnelle et effectifs

(i) Capacité des unités administratives

22. Des retards ont continué à être constatés dans le cadre de l'examen des structures organisationnelles et du personnel en vue de leur alignement sur l'exécution des programmes et les besoins opérationnels. Une évaluation des ressources humaines institutionnelles réalisée à la demande de l'Administration en 2020 a mis en exergue les domaines fonctionnels à renforcer, y compris les capacités en termes de conception organisationnelle et la mise en place des réalignements. Des progrès sont attendus dans ce domaine par le biais d'une dotation en ressources dédiées prévue en 2022 et en ressources temporaires en attendant. De futurs audits permettront de suivre les développements prévus.

(ii) Vacances de postes clés

23. Comme les années précédentes, l'Administration a continué à prendre des mesures pour réduire les taux de vacances de postes clés de gestion. Aucun problème particulier n'a été constaté en 2020 concernant les vacances de postes clés. Une attention continue reste toutefois nécessaire dans ce domaine. Le nouveau système de planification des ressources institutionnelles et la finalisation du travail en cours sur la révision de la délégation organisationnelle du pouvoir permettront de renforcer l'efficacité.

(iii) Développement et formation des effectifs

24. Des retraites pour les effectifs, des exercices visant à renforcer la cohésion au sein des équipes et des formations ont été organisés avant le début de la pandémie afin de soutenir et d'améliorer les compétences des effectifs et notamment dans certains domaines prioritaires, tels que la gestion des programmes, financière et opérationnelle. Le passage au télétravail en raison de la pandémie a requis le développement des compétences nécessaires correspondantes. Par conséquent, un accès aux formations et des rapports sur les performances plus flexibles ont été mis en place.

25. L'alignement des plans annuels de performance individuelle des effectifs aux plans de gestion des bureaux, aux produits du programme, aux étapes importantes et aux résultats attendus nécessite une attention soutenue. Il en va de même pour l'amélioration des taux d'achèvement des formations recommandées et obligatoires.

Appui et contrôle du siège et des bureaux régionaux

26. Les contrôles de surveillance de la gestion (c'est-à-dire la « deuxième ligne de défense ») au siège et dans les bureaux régionaux se sont encore améliorés en 2020. Ces contrôles comprennent notamment le suivi continu des transactions financières importantes en termes de contrôle des stocks, de décaissements en faveur des partenaires d'exécution, en espèces ou en nature, d'efficacité du recouvrement de la taxe sur la valeur ajoutée, de décaissements et de gestion des investissements. Le processus d'assurance du « dernier kilomètre »

en lien avec la distribution de produits piloté en 2019 a été déployé en 2020. Il comprend, entre autres, l'inventaire physique des stocks effectué à la fin de l'année de manière indépendante (étant donné les défis logistiques omniprésents affectant la distribution des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement). Des contrôles de surveillance supplémentaires ont également été mis en place pour répondre aux risques engendrés par la pandémie, tels que le suivi de l'exposition aux risques de change et du volume anormalement élevé d'avances sur salaire des effectifs (mesure de soutien mise en place pour faire face à la pandémie) et le suivi accru des contributions autres que les contributions de base.

27. Le renforcement de la « deuxième ligne de défense » doit être poursuivi, notamment dans le but de formaliser les processus déjà en place et d'en élaborer de nouveaux, avec des mandats et directives clairs en ce qui concerne la nature, la portée et la fréquence des contrôles de gestion, d'automatiser et d'intégrer les processus d'examen au sein du nouveau système de planification des ressources institutionnelles, et de fournir les ressources financières et humaines adéquates adaptées à une architecture efficace de contrôle de gestion.

28. Afin de minimiser les risques émanant des déficits en termes d'Administration et de contrôle de gestion, le Bureau continue d'encourager le siège et les bureaux régionaux à mettre en place un cadre global pour coordonner et orienter stratégiquement les différents mécanismes de contrôle de gestion et de gouvernance au niveau des bureaux de pays tout en favorisant une culture de gestion des programmes et d'exécution opérationnelle efficaces et efficientes.

B. Contrôle interne

Gestion du programme

(i) Planification et mise en œuvre du programme

a. Gestion fondée sur les résultats

29. Les mesures liées à la gestion fondée sur les résultats mises en place par l'Administration en 2019 ont continué à porter leurs fruits en 2020. Toutefois, il convient de continuer à formaliser les processus de revue de la qualité des plans de travail, qui doivent s'accompagner d'une meilleure documentation afin de soutenir les justifications et les hypothèses formulées au cours de la préparation et de la planification des plans de travail. Un examen périodique des résultats, des indicateurs et des objectifs permettrait de demeurer pertinent et de maintenir la qualité, tout comme les séances de formation continue des membres du personnel impliqués dans la planification et le suivi des programmes et dont les responsabilités sont clairement définies.

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

31. Ces cadres permettent une planification et une mise en œuvre plus efficaces des activités des programmes du FNUAP et de mieux suivre la progression en matière de réalisation des résultats attendus des programmes. Ils devraient également compléter le plan-cadre de coopération au développement du Système des Nations Unies.

b. Gestion des plans de travail

32. La gestion des plans de travail a continué de s'améliorer en 2020, les formations ayant été organisées à distance pour résoudre les problèmes entourant la conception des plans de travail, leur validité et l'éligibilité des coûts liés aux plans de travail. Afin de renforcer l'efficacité du processus de gestion des plans de travail dans le Système global de programmation, le manuel d'utilisation du système a été modifié afin de clarifier les procédures à des fins de gestion adéquate des révisions des plans de travail, une note d'orientation a été émise concernant la budgétisation des propositions de financement, laquelle a été accompagnée d'un webinaire à l'attention des bureaux de terrain afin de sensibiliser et de renforcer les capacités.

33. Afin de renforcer l'efficacité du processus de gestion des plans de travail, plusieurs domaines doivent encore être considérablement renforcés, notamment (a) l'amélioration des outils de budgétisation et

l'application de pratiques de budgétisation appropriées ; et (b) la préparation et le contrôle qualité en temps voulu des plans de travail et des plans liés aux résultats annuels des bureaux de pays (en collaboration avec les partenaires d'exécution), afin de garantir la formulation des étapes principales de qualité dotées d'indicateurs cibles réalistes, mesurables et réalisables.

c. Contrôles de gestion financière des programmes

34. En 2020, le développement d'outils et de listes de contrôle visant à orienter la mise en œuvre et le suivi des programmes nationaux, ainsi qu'à normaliser et rationaliser les pratiques de gestion dans le cadre de la planification, de la mise en place et du suivi des programmes s'est poursuivi. Dans certains bureaux, des équipes spécifiques dont la tâche est de travailler en étroite collaboration avec les partenaires d'exécution afin d'apporter un soutien et de mener à bien le suivi financier et programmatique ont été créées.

35. Malgré les progrès réalisés, la mise en place des plans de travail et des budgets nécessite encore une attention continue et un renforcement supplémentaire, avec une rigueur similaire à celle appliquée au budget institutionnel. En outre, les membres du personnel impliqués dans le processus de gestion des plans de travail doivent toujours suivre les formations requises et disposer des outils nécessaires.

36. Les efforts de transformation des TIC doivent intégrer les points (a) à (c) mentionnés ci-dessus dans le cadre du système de planification des ressources institutionnelles à venir.

(ii) Gestion des partenaires d'exécution

37. Les perturbations et les restrictions liées à la pandémie ont eu un impact négatif sur la gestion des partenaires d'exécution. Compte tenu de la situation, l'Administration a rapidement publié des orientations concernant les contrôles ponctuels et les audits des partenaires d'exécution afin de les adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel et a autorisé la réalisation de nombreuses activités d'assurance des partenaires d'exécution à distance.

38. Des améliorations continues ont été constatées dans le processus compétitif et correctement documenté de sélection des partenaires d'exécution, ainsi que dans l'évaluation de leur capacité de gestion financière, notamment des contrôles de prévention et de détection des risques de fraude. En outre, un examen complet de la méthodologie et des pratiques d'évaluation des partenaires d'exécution a été initié en 2020 (achèvement prévu en 2021) en collaboration avec les autres organisations des Nations Unies concernées, pour résoudre le problème récurrent lié à la multiplication des évaluations spécifiques - microévaluation (financière), gestion de la chaîne d'approvisionnement et prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

39. Outre le besoin d'un suivi financier et programmatique des partenaires d'exécution plus fréquent et plus rigoureux, l'ampleur, la portée, la fréquence, le degré d'actualité et la documentation des contrôles ponctuels nécessitent toujours une attention particulière afin de devenir une source d'assurance totalement fiable.

40. Les capacités et les compétences des membres du personnel impliqués dans les activités d'assurance des partenaires d'exécution, ainsi que celles des effectifs des partenaires d'exécution doivent être renforcées.

(iii) Gestion de la chaîne d'approvisionnement

41. L'Administration doit continuer d'améliorer les contrôles lors de la réception et de l'inspection des stocks, de combler les écarts au sein des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement des partenaires qui pourraient limiter la disponibilité de produits et engendrer des ruptures de stock, et de remédier aux lacunes concernant la gestion des transferts relative aux fournitures des programmes et à la documentation appropriée du processus par les bureaux de pays et les partenaires d'exécution.

42. Afin d'améliorer la transparence et l'assurance de la chaîne d'approvisionnement jusqu'au « dernier kilomètre » (point de prestation de services), l'Administration a mis en place en 2020 le processus d'assurance du « dernier kilomètre » piloté en 2019, et ce, pour contrôler les produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement par divers moyens et outils, notamment des cartes de la chaîne d'approvisionnement, des évaluations des risques liés à la chaîne d'approvisionnement des partenaires d'exécution, des rapports concernant les fournitures des programmes, des contrôles ponctuels des stocks et des audits.

43. D'autres initiatives institutionnelles importantes ont été déployées en 2020, notamment (a) la conception et l'approbation d'un nouveau modèle d'engagement auprès des pays pour le partenariat dans le

cadre du Programme d'approvisionnement du FNUAP ; (b) une unité de gestion de la chaîne d'approvisionnement dédiée ; (c) l'examen de la politique de gestion des fournitures des programmes afin de clarifier les procédures de contrôle, de refléter les dernières normes de l'Organisation mondiale de la santé en matière de distribution et de stockage et d'intégrer complètement le processus d'assurance du « dernier kilomètre » ; (d) l'élaboration d'une nouvelle politique de marketing social et (e) la diffusion régulière d'informations concernant la gestion des stocks.

44. Toutes ces initiatives devraient prendre racine en 2021 et renforcer la transparence et l'efficacité de manière significative. L'impact complet de ces initiatives sera examiné lors des prochains audits.

(iv) Gestion des ressources autres que les ressources de base

45. L'Administration a géré de près le risque accru de non-recouvrement des contributions à recevoir (en raison des défis auxquels font face les parties donatrices ou de l'évolution de leurs priorités dans le contexte de la pandémie), et ce, en procédant à un suivi renforcé. L'Administration a également géré de manière proactive son exposition au risque de change dans le cadre des contributions non libellées en dollar américain, en faisant tout son possible pour les recouvrer le plus tôt possible et en gérant de manière active la conversion de ces contributions en dollar américain.

46. Afin de gérer les risques juridiques et liés à la réputation du FNUAP, les contrôles sur les accords de cofinancement dans lesquels des clauses non standard sont prévues, notamment sur l'investigation et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, doivent toujours être renforcés, le cas échéant, par le biais d'efforts interinstitutionnels.

47. Par ailleurs, le degré d'actualité et la qualité des rapports concernant les parties donatrices doivent encore être améliorés. À cet égard, les efforts de transformation des TIC seront bénéfiques.

Gestion des opérations

(i) Gestion des ressources humaines

48. Des progrès ont été constatés concernant les postes clés de gestion vacants depuis longtemps grâce à un suivi renforcé des vacances, à l'exploitation complète de l'équipe de direction et à un processus de rotation plus efficace.

49. Comme les années précédentes, l'attribution des contrats et le calcul et le paiement des honoraires de conseil ont continué à être gérés manuellement en 2020, avec quelques écarts par rapport à la politique concernant la sélection, l'attribution et la gestion des contrats de services et de conseil individuels, le paiement et l'évaluation des contractants et le dépôt des contrats. Les listes de consultants institutionnels et de consultants régionaux doivent toujours faire l'objet d'une grande attention.

50. D'autres avancées sont attendues en ce qui concerne le projet de transformation des TIC en cours, les travaux actuels sur la délégation organisationnelle du pouvoir et l'examen du cadre de gestion des services de conseil afin d'intégrer le processus d'attribution des contrats, le calcul des honoraires et l'évaluation des performances.

(ii) Achat

51. Des améliorations constantes du recours aux accords à long terme au niveau des bureaux de pays, pour améliorer l'efficacité des achats et le rapport qualité-prix, ont été remarquées en 2020. Toutefois, plusieurs cas de non-respect de la politique et des procédures de passation de marchés au niveau local – planification, appels d'offres et attribution de contrats – ont encore été constatés. Des cas de planification inadéquate des passations de marché et de manque de suivi de l'exécution des plans de passation, en particulier dans le contexte de l'acheminement de l'aide humanitaire, ont également été relevés.

52. Plusieurs initiatives institutionnelles ont été entreprises en 2020 afin de renforcer davantage les procédures de passation de marché. Parmi celles-ci figurent la mise en place d'un système de listes de contrôle pour les passations de marché, l'organisation de formations spécialisées destinées aux membres du personnel chargés des passations de marché concernés, l'élaboration de deux tableaux de bord permettant d'identifier les tendances et les exceptions en matière de passation de marché, ainsi que le déploiement de webinaires

régionaux et mondiaux afin d'orienter les mesures spécifiques à prendre dans le cadre des passations de marché pendant la pandémie.

53. Par ailleurs, le nouveau système de planification des ressources institutionnelles renforcera, entre autres, le suivi institutionnel des passations de marché au niveau local.

(iii) Gestion financière

54. Comme mentionné au cours des années précédentes, afin de minimiser le risque d'opérations exécutées sans l'accord approprié de l'Administration, et potentiellement d'engager des dépenses dépassant les ressources financières disponibles, les engagements financiers doivent être reflétés et approuvés dans Atlas plus rapidement.

55. Les cas de dépenses enregistrées avec des codes de compte erronés (ce qui diminue la fiabilité globale des informations financières et des programmes) ont encore augmenté en 2020. Dans le même temps, les contrôles de la « deuxième ligne de défense » et les rapports concernant la performance de la gestion financière, mis en œuvre au niveau du siège, ont été nettement améliorés pour détecter et corriger les erreurs de codage et atténuer leur impact.

56. Le nouveau système de planification des ressources institutionnelles prévu devrait apporter des améliorations significatives, notamment dans la conception d'un nouveau plan comptable et l'utilisation de fonctionnalités automatisées pour sélectionner les comptes appropriés.

57. En outre, en raison de la pandémie, le déploiement du nouveau système de demandes de paiement électronique a été avancé à mars 2020 pour atténuer les risques causés par un processus de paiement majoritairement manuel et améliorer son efficacité, son efficience et la façon dont il est documenté, et afin de s'adapter au télétravail.

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

58. Le projet de transformation des TIC en cours a progressé, notamment en ce qui concerne le système de planification des ressources institutionnelles, malgré un retard dû à des discussions interinstitutionnelles sur l'éventuelle introduction conjointe du même système qui s'est avéré ne pas être adapté aux besoins de l'organisation.

59. La mise en œuvre des résultats de l'évaluation de la sécurité, dans le cadre de la transformation des TIC, devrait être une priorité.

60. L'impact réel de la transformation des TIC sera couvert dans les audits futurs.

Domaines de programmation spécifiques

(i) Réponse humanitaire

61. Les activités humanitaires se sont intensifiées au fil des ans. L'Office humanitaire a contribué de manière significative à renforcer la capacité du FNUAP à diriger et à répondre aux situations humanitaires, prenant ainsi une part de plus en plus importante dans le portefeuille de l'organisation.

62. L'adaptation rapide aux situations humanitaires a continué de poser des difficultés aux bureaux de pays, qui doivent réagir rapidement à la situation, souvent dans un contexte de risque sécuritaire accru et de disponibilité et de capacité limitées des partenaires d'exécution et de défis engendrés par la pandémie.

63. La disponibilité des fonds a parfois été imprévisible, ce qui a entraîné de fréquentes modifications des cadres de résultats et de ressources, y compris la planification des programmes et les opérations. De tels contextes exigent de mener des évaluations de risques différenciées, en adaptant, si nécessaire, le dispositif de contrôle interne pour gérer ces risques, par exemple en mettant en œuvre des procédures révisées accélérées en 2020. Cela nécessite également d'aligner les structures des bureaux et les capacités des ressources humaines.

64. Des mesures visant à réduire les goulets d'étranglement des programmes et des opérations précédemment identifiés ont été mises en œuvre en 2020 ou étaient en cours d'adoption, en ce qui concerne la mobilisation de ressources plus spécialisées et mieux coordonnées ou la création d'une unité de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour gérer et coordonner toutes les fournitures d'exécution du programme du FNUAP.

65. Le changement des mentalités, afin de gérer et d’agir dans les contextes de développement et d’aide humanitaire, reste un défi majeur à relever. L’impact des mesures, en cours et à venir, sera examiné lors de futurs audits.

(ii) Recensement

66. Les recensements ont subi de plein fouet les conséquences de la pandémie, la plupart des activités initialement programmées pour 2020 ayant été reportées à 2021 ou ultérieurement. Le contexte actuel offre la possibilité de résoudre les défis identifiés au cours des années précédentes, en ce qui concerne la planification en temps voulu de l’ensemble de l’exercice, la budgétisation réaliste et précise, ainsi que le contrôle de gestion et la mise en œuvre opérationnelle rigoureux, par exemple avec le choix de partenaires d’exécution appropriés, la passation des marchés dans les délais, le paiement efficace et sûr des recenseurs et le traitement comptable approprié des actifs.

67. En 2020, l’Administration a publié des orientations au vu des défis posés par la pandémie, ainsi qu’une note d’orientation sur la budgétisation des propositions de financement.

68. Étant donné le report de nombreux recensements à 2021 et au-delà, les capacités attribuées, ainsi que le soutien apporté aux opérations de recensement doivent être renforcés. Les prochains audits examineront les développements à cet égard.
