



**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  
11 avril 2011  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2011**

6-17 juin 2011, New York

Point 10 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 2010**

*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 2010 fait suite à la décision 2010/22 et aux décisions antérieures du Conseil d'administration. Conformément au paragraphe 20 de la décision 2010/22, le rapport est intitulé Rapport du Directeur de la Division des services de contrôle interne sur les activités d'audit et de contrôle internes du Fonds en 2010. On y trouvera des renseignements sur les risques les plus importants qui pourraient avoir des incidences sur les travaux du Fonds, face à l'évolution de la situation en matière de développement et des problèmes qui se posent actuellement. Comparé aux rapports précédents, le présent rapport se concentre sur les recommandations à examiner par le Conseil d'administration.

Comme l'a demandé le Conseil d'administration dans sa décision 2008/37, le rapport annuel du Comité consultatif d'audit du FNUAP et la réponse y relative de l'Administration figurent dans les annexes au présent rapport. De plus, une réponse détaillée de l'Administration est présentée séparément et mise à disposition sur le site Internet du FNUAP.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être adopter une décision tenant compte des recommandations figurant dans le présent rapport.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	6
II. Données factuelles : sources, fiabilité, méthodologie . . . . .	6
A. Activités de contrôle menées en 2010 . . . . .	6
B. Ressources . . . . .	6
C. Conformité avec la politique en matière de contrôle interne – Communication des rapports d’audit interne . . . . .	7
D. Fiabilité de la Division des services de contrôle interne . . . . .	8
E. Méthodologie . . . . .	8
III. Exposition du FNUAP aux risques et tendances . . . . .	9
A. Principaux risques mondiaux . . . . .	9
B. Évaluation des risques des bureaux de pays . . . . .	9
C. Problèmes de contrôle importants . . . . .	12
IV. Suivi des recommandations d’audit interne 2007-2010 . . . . .	14
V. La voie à suivre . . . . .	15
A. Gouvernance . . . . .	17
B. Ressources humaines : le personnel . . . . .	17
C. Programme . . . . .	19
D. Établissement de liens entre la gouvernance et le personnel : structure . . . . .	22
E. Établissement de liens entre le programme et le personnel : performance . . . . .	23
F. Établissement de liens entre le programme et la gouvernance : gestion des opérations . . . . .	25
 Annexes	
1. Activités de la Division des services de contrôle interne . . . . .	32
Audits . . . . .	32
Investigations . . . . .	32
Évaluations . . . . .	34
Autres activités . . . . .	34
2. Rapports publiés en 2010 . . . . .	36
3. Problèmes récurrents . . . . .	37
4. Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d’audit . . . . .	44
5. Suite donnée par l’Administration au rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d’audit . . . . .	54

## Liste des figures

1. Profil de risque des bureaux de pays . . . . .	10
2. Profil de risque consolidé des bureaux de pays. . . . .	11
3. Évolution des catégories de risque (indice 2007 égal à 100 %). . . . .	12
4. Recommandations issues des audits des bureaux de pays par domaine . . . . .	13
5. Recommandations non appliquées au 22 février 2011 depuis 18 mois et plus. . . . .	15
6. Les trois éléments fondamentaux de la gestion. . . . .	16
7. Corrélacion entre le risque de décès maternel pendant la durée de la vie adulte et l'assistance proposée en matière de santé génésique dans le descriptif de programme de pays . . . . .	20
8. Nombre d'indicateurs . . . . .	23
9. Évolution du solde du compte du fonds de fonctionnement/exécution nationale en janvier 2010 et 2011 (en millions de dollars). . . . .	30

## Liste des tableaux

1. Ressources humaines de la Division des services de contrôle interne en 2010 . . . . .	7
2. État de l'application des recommandations d'audit/contrôle internes par an, au 22 février 2011 . . . . .	14
3. Questions de nomination (taille de l'échantillon 90) . . . . .	18
4. Comparaison des résultats des audits des projets d'exécution nationale en 2008 et 2009. . . . .	29

**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 (Plan de travail annuel)
BOA	United Nations Board of Auditors (Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies)
BSB	Biennial Support Budget (Budget d'appui biennal)
CARDS	Base de données globale des audits et des recommandations (système CARDS)
COE	Certificate of expenditure (Certificat de dépenses)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DOCO	United Nations Development Operations Coordination Office (Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies)
DOS	Division for Oversight Services (Division des services de contrôle interne)
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)
HLCM	United Nations High-Level Committee on Management (Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion)
ICF	Internal Control Framework (Dispositif de contrôle interne)
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut des vérificateurs internes)
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
M&E	Monitoring & Evaluation (Suivi & évaluation)
MIS	Management Information Services (Services de gestion de l'information)
NEX	National execution (Exécution nationale)
OFA	Operating fund account (Compte du fonds de fonctionnement)
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
PAD	Performance appraisal and development (Évaluation de la performance et développement)
PGI	Progiciel de gestion intégré
RBM	Results-based management (Gestion axée sur les résultats)
RIAS	Représentants des services d'audit interne des organisations des Nations Unies et des institutions multilatérales de financement
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologie de l'information et des communications
UNCT	United Nations Country team (équipe de pays des Nations Unies)

- UNDAF Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
- UNEG United Nations Evaluation Group (Groupe d'évaluation des Nations Unies)
- UNRWA Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
- UNSAS Normes comptables du système des Nations Unies

## **I. Introduction**

1. Le présent rapport est présenté au moment où le FNUAP a une nouvelle direction et il traite en priorité des 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, publié avec une réserve et une observation. Comme l'indique le Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/65/5/Add.7), tant la réserve que l'observation portent sur des questions déjà signalées les années précédentes au Conseil d'administration par la Division des services de contrôle interne. En 2010, l'Administration du FNUAP a mobilisé l'organisation à tous les niveaux pour trouver une solution aux carences identifiées par les commissaires. Comme il faut s'y attendre dans une organisation aussi complexe que le FNUAP, il faudra du temps avant que ces efforts donnent des résultats. Il n'est pas surprenant que la situation ait peu changé entre 2009 et 2010 en ce qui concerne l'exposition aux risques et la récurrence des problèmes d'audit. Les causes profondes de ces problèmes sont d'ordre structurel et systémique et il est donc peu probable que des mesures ad hoc et incertaines suffisent pour y remédier. Le changement de direction est une excellente occasion d'intégrer les initiatives existantes dans d'autres efforts stratégiques susceptibles d'aider le FNUAP à consolider sa réputation.

2. La Division des services de contrôle interne appuie l'Administration pour qu'elle profite de cette occasion unique et contribue activement à l'amélioration des opérations du FNUAP. Comparé aux rapports antérieurs, celui-ci est inhabituel en ce sens qu'il se concentre sur les recommandations que doit examiner le Conseil d'administration. Après l'introduction, dans la section II le rapport décrit l'approche systématique et objective adoptée par la Division des services de contrôle interne pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion; dans la section III, il donne une évaluation globale de l'exposition aux risques du FNUAP. La section IV présente un examen détaillé des recommandations et de l'état de leur application. La section V indique la voie à suivre et met l'accent sur des recommandations factuelles pour aider le Conseil d'administration à donner des orientations à la Directrice exécutive, conformément à la résolution 48/162 de l'Assemblée générale.

## **II. Données factuelles : sources, fiabilité, méthodologie**

### **A. Activités de contrôle menées en 2010**

3. La Division des services de contrôle interne a effectué 16 missions de contrôle en 2010. Les détails relatifs à ces missions et aux activités des trois services de la Division (audit interne, évaluation et investigation) figurent à l'annexe 1.

### **B. Ressources**

#### **Ressources humaines**

4. Il ressort d'une analyse de la situation relative aux effectifs de la Division des services de contrôle interne qu'elle s'est nettement améliorée en ce qui concerne les postes vacants au niveau de la direction comme de l'encadrement (Service d'audit interne et Service d'investigation). Le processus de recrutement du Chef du Service

d'audit interne et du Spécialiste de l'audit des systèmes informatiques a pris fin en 2010.

5. S'agissant du Service de l'évaluation, 2010 a été marqué par une rotation importante des effectifs avec le départ de trois fonctionnaires, dont le Chef du Service. Son successeur a pris ses fonctions en septembre 2010, suivi de l'Analyste en évaluation (P-2) en décembre 2010 et du Conseiller en évaluation (P-5) mi-janvier 2011. Deux nouveaux membres du personnel, un Conseiller en évaluation (P-5) et un spécialiste de l'évaluation (P-4) devraient intégrer le Service au milieu de l'année 2011. Le tableau 1 ci-dessous est un récapitulatif des postes d'administrateur autorisés par la Division des services de contrôle interne et de la durée des vacances de poste au mois de janvier 2011.

Tableau 1

**Ressources humaines de la Division des services de contrôle interne en 2010**

	<i>Nombre de postes d'encadrement</i>	<i>Nombre de mois de travail</i>	<i>Postes vacants, en nombre de mois de travail</i>	<i>Postes vacants (en pourcentage)</i>
Directeur	1	12	0	0
Directeur adjoint	1	12	0	0
Service d'audit interne	8	96	6	6
Service de l'évaluation	4	48	40	83
Service d'investigation	3	24	0	0
<b>Total pour la Division des services de contrôle interne</b>	<b>17</b>	<b>192</b>	<b>46</b>	<b>24</b>

**Ressources financières**

6. Les activités de la Division des services de contrôle interne sont financées par : a) le budget d'appui biennal du FNUAP et b) les ressources affectées aux programmes du FNUAP (programme mondial et programmes régionaux). En 2010, l'enveloppe allouée à la Division, d'un montant de 5 152 884 dollars, a été financée à hauteur de 3 952 884 dollars (77 %) par le premier et de 1 200 000 dollars (23 %) par les secondes. Par rapport à 2009 (4 541 317 dollars), le budget global des activités de contrôle interne a augmenté de 13 %.

7. En raison des contraintes budgétaires et de la lourde charge des plaintes, les investissements dans la promotion de la prévention des fraudes et les activités de détection ont été négligeables. L'augmentation constante du nombre de plaintes nécessite un poste supplémentaire au Service d'investigation.

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

8. Au 31 décembre 2010, aucune demande de communication de rapports d'audit interne n'avait été reçue; de ce fait, aucun rapport n'a été communiqué.

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

9. La fiabilité de la Division des services de contrôle interne est le résultat des mesures prises pour garantir son objectivité et son indépendance. Tout le personnel doit obligatoirement déclarer tout conflit d'intérêt et remplir chaque année une communication financière. La qualité du travail de la Division fait l'objet d'un contrôle régulier du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, du Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP, et tous les vérificateurs sont invités à passer le diplôme de l'Institut des vérificateurs internes (IIA). Outre cette approche systématique, la Division des services de contrôle interne a chargé l'Institut de réaliser un examen externe complet conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit. L'équipe de l'Institut estime généralement que les activités d'audit interne sont conformes aux normes et à la définition d'audit interne. La Division des services de contrôle interne est l'une des rares unités d'audit interne du système des Nations Unies qui ait réussi une évaluation externe de qualité effectuée par l'Institut des vérificateurs internes.

10. Le rapport de l'Institut comprenait les trois recommandations suivantes visant à améliorer la Division des services de contrôle internes :

- Étendre le programme d'amélioration de l'évaluation de la qualité;
- Améliorer les univers des audits des systèmes informatiques et de l'organisation aux fins de l'évaluation des risques;
- Améliorer les relations avec les postes de direction et d'encadrement.

La Division des services de contrôle interne prend des mesures pour donner suite à toutes ces recommandations en 2011.

## **E. Méthodologie**

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 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). Conformément au paragraphe 15 de la décision 2010/22 du Conseil d'administration, le modèle de risque qui a servi de base à l'analyse, décrit dans la section suivante, a été révisé pour indiquer les tendances à partir de l'année 2007 prise comme point de référence et a été étendu pour donner une évaluation des risques des services du siège et des fonctions transversales. Les données disponibles pour la période 2007-2010 ont permis à la Division des services de contrôle interne de valider le modèle de risque des bureaux de pays. Dans 60 % des cas, les résultats de ce modèle coïncident avec les notations des audits des bureaux de pays.

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

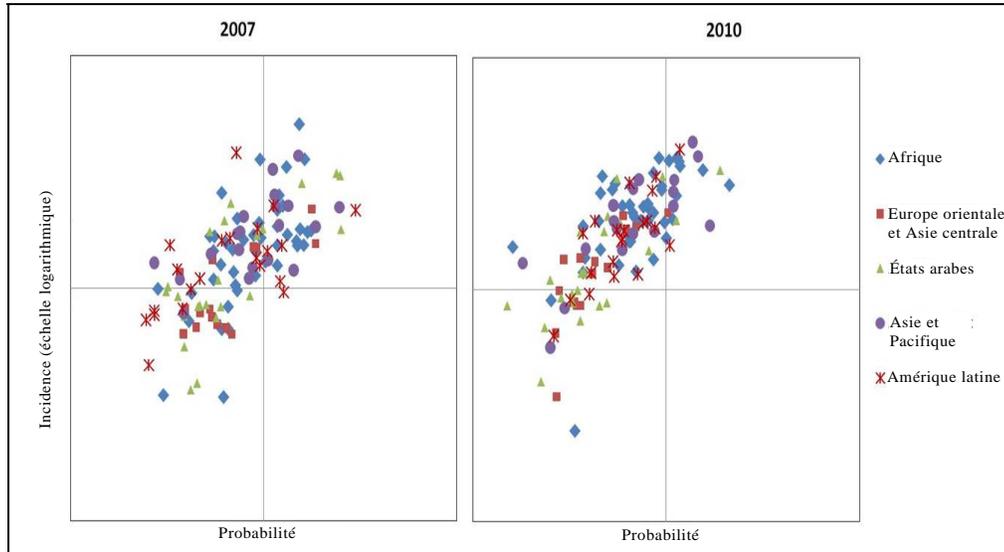
#### **A. Principaux risques mondiaux**

12. Il y a au niveau mondial des risques importants qui comprennent notamment la gestion a) d'opérations fortement décentralisées avec plus de 130 bureaux de pays, sous-régionaux et régionaux, b) d'un taux de vacances élevé pour les postes administratifs et opérationnels clefs dans les bureaux de pays, d'un taux élevé de rotation et de réaffectation du personnel, c) de multiples mécanismes de financement (programme mondial et programmes régionaux, fonds thématiques et autres fonds d'affectation spéciale et différentes modalités de cofinancement), d) d'un grand nombre de partenaires d'exécution ayant des compétences diverses (plus de 1 435 à la fin de 2010, e) d'un nombre important de plans de travail annuels (2 310 en 2010) élaborés et gérés sans l'appui de systèmes et d'outils intégrés, f) d'un cadre de résultats avec de multiples outils de planification et d'établissement de rapports, g) d'une grande quantité d'indicateurs, et h) du grand nombre d'initiatives en cours importantes, telles que la régionalisation, l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le développement de la gestion globale des risques et les dispositifs de contrôle interne et la mise en œuvre et/ou la mise à niveau de plusieurs systèmes. Les onze problèmes de contrôle importants répertoriés dans les documents DP/FPA/2009/5 et DP/FPA/2010/20 restent pertinents.

#### **B. Évaluation des risques des bureaux de pays**

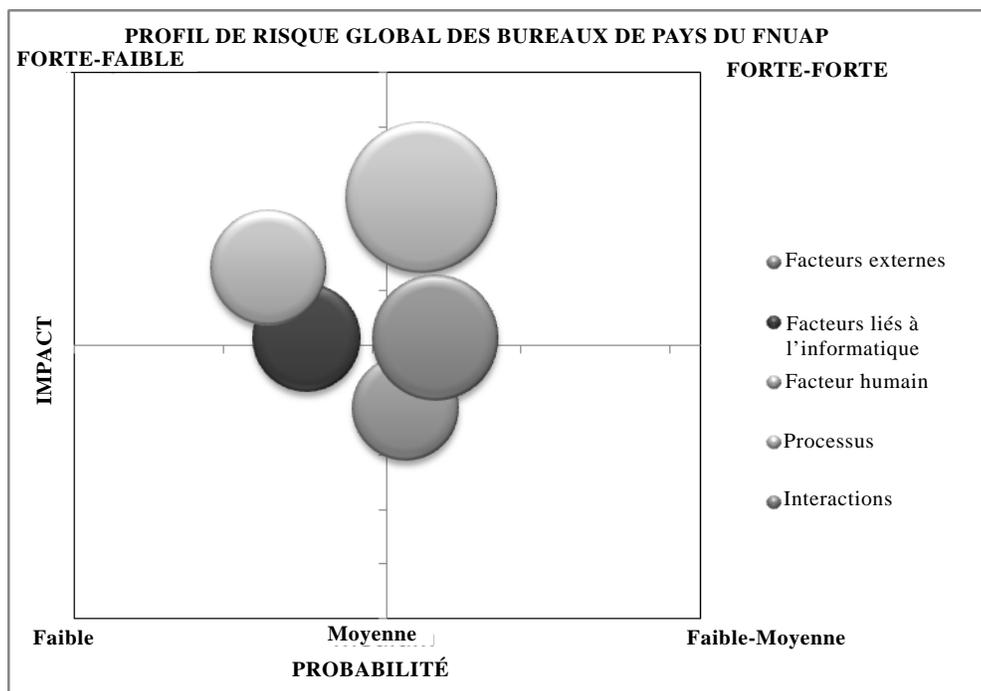
13. Cet univers de risque englobe tous les bureaux de pays, dont les dépenses se montent au total à 545 millions de dollars au 10 janvier 2010, ce qui représente 69 % des dépenses annuelles totales du FNUAP. Comme l'indique la figure 1 ci-après, le relevé cartographique des risques des bureaux de pays 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. Les réductions des soldes du compte de fonctionnement du Fonds et du nombre de postes vacants sont parmi les facteurs les plus importants qui ont une influence sur ce schéma positif.

Figure 1  
**Profils de risque des bureaux de pays**



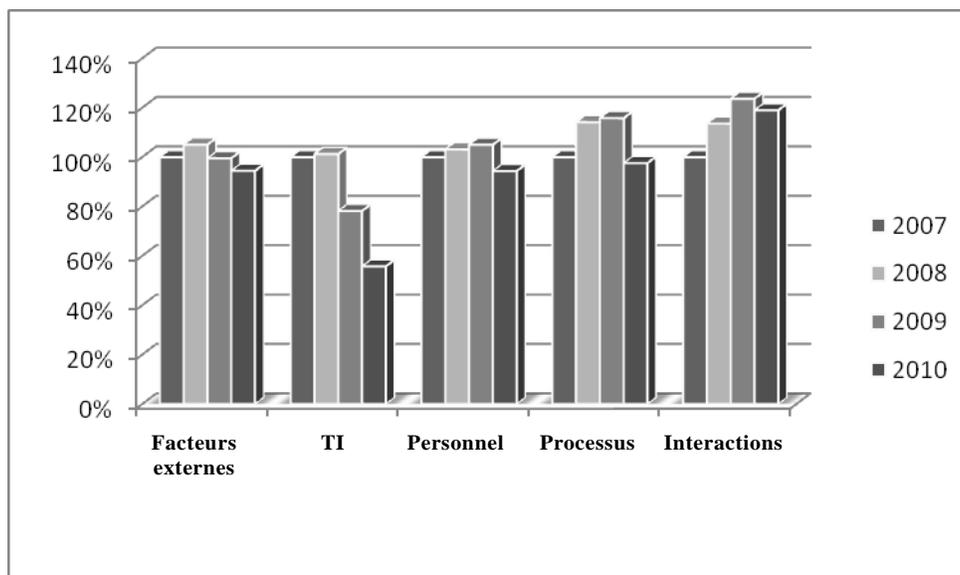
14. Des données comparables ayant pu être exploitées, le modèle permet de se faire une idée de l'évolution des risques par catégorie (facteurs externes, facteur humain et facteurs liés à l'informatique, aux processus et aux interactions – pour les définitions voir DP/FPA/2006/4 et DP/FPA/2007/14). L'analyse réalisée en janvier 2011 produit des résultats qui ne diffèrent guère de ceux des rapports précédents et les risques dus aux processus et aux interactions restent trop élevés (voir figure 2 ci-après).

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



15. Par rapport à ce qu'ils étaient auparavant, les degrés de risque des bureaux de pays pour les catégories facteurs liés à l'informatique sont inférieurs à ceux de 2007 et les risques concernant les interactions et les processus ne se sont ni améliorés ni aggravés (voir figure 3 ci-dessous pour la comparaison des valeurs avec l'indice 2007). Les tendances de l'évolution de ces risques peuvent être respectivement associées aux défaillances des contrôles internes, à la gestion, au suivi et aux modalités d'exécution des programmes. L'Administration devrait 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 section suivante.

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



### C. Problèmes importants de contrôle interne

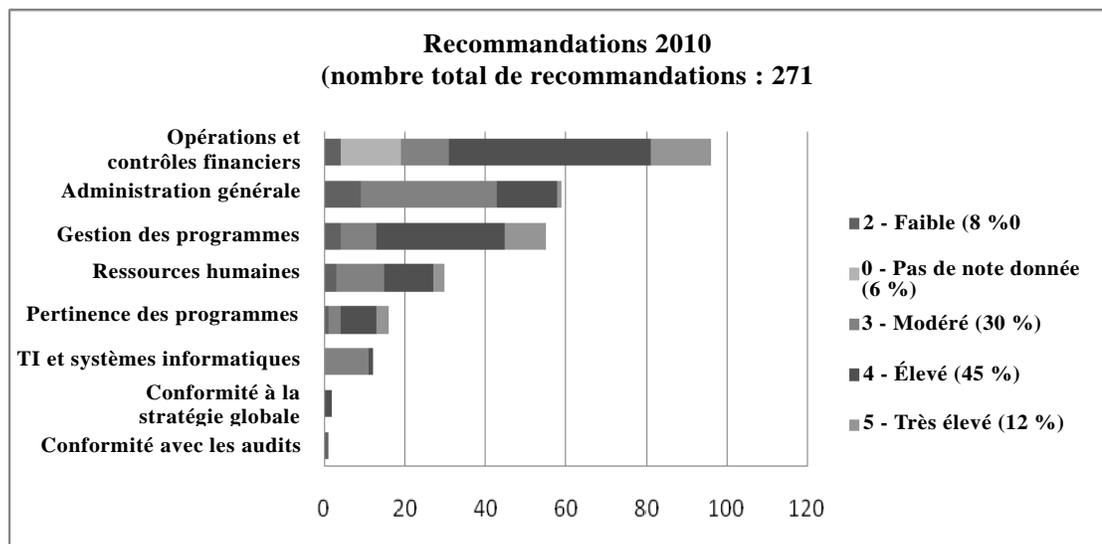
#### Bureaux de pays

16. Neuf des missions de contrôle interne terminées en 2010 évaluaient les contrôles et les opérations effectués dans les bureaux de pays du FNUAP dont les dépenses s'élevaient à 82,3 millions de dollars en 2009 (11 % des dépenses totales). Les résultats de la gestion des risques de huit des neuf 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. Les rapports d'évaluation de contrôle interne des bureaux de pays publiés en 2010 contenaient 271 recommandations, dont 153 (57 %) étaient considérées comme ayant un impact fort ou très fort. Celles-ci sont comparables aux 580 recommandations publiées en 2009, dont 36 % étaient considérées comme ayant impact fort ou très fort. Le nombre des recommandations a considérablement diminué en 2010 en raison des efforts concertés de concentration sur les recommandations de caractère critique et systémique. Comme l'indique la figure 4 ci-après, la majorité des problèmes des bureaux de pays ont été relevés dans les domaines suivants : a) opérations et contrôles financiers (exécution nationale, approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation et traitement, enregistrement et établissement de rapports sur les transactions financières), b) administration générale (gestion des achats et des actifs), c) gestion des programmes (planification, exécution et suivi des programmes), d) ressources humaines, et e) pertinence des programmes. Les matrices de l'annexe 3 donnent des détails sur les problèmes de contrôle interne les plus courants identifiés dans ces catégories. Il est important de noter que les missions terminées en 2010 portaient sur les opérations et activités des bureaux de pays du FNUAP en 2008 et 2009; les

résultats des évaluations reflètent en général l'état des opérations et des contrôles au cours de ces années.

Figure 4

#### Recommandations issues des audits de bureaux de pays par domaine



#### Unités administratives du siège

17. En 2010, la Division des services de contrôle interne a réalisé six missions d'audit au siège du FNUAP. Les résultats de deux d'entre elles (application des Normes comptables internationales pour le service public et processus d'audit de la modalité d'exécution nationale pour 2009) ont été jugés « insuffisants ». Aucune note n'a été donnée à la suite de l'évaluation réalisée sur les contrôles des technologies de l'information et des communications (TIC) mais des lacunes importantes dans la conception des contrôles ont été identifiées et exigent une attention immédiate de l'Administration. Les résultats des trois missions restantes ont été jugés « partiellement satisfaisants ». Au total, la Division des services de contrôle interne a émis 192 recommandations suite aux évaluations de contrôle interne des fonctions du siège, dont 61 % ont été jugées à haut ou très haut risque.

18. Les problèmes identifiés à la suite des évaluations de l'audit des projets d'exécution nationale en 2009 et des processus d'application des normes IPSAS sont examinés en détail dans la section IV du présent rapport. Les résultats de l'évaluation des risques des technologies de l'information et des communications montrent que, dans la plupart des processus évalués dans ce domaine, les contrôles essentiels n'étaient pas en place ou ont un caractère ad hoc et/ou informel, ce qui accroît le risque de problèmes dans la fourniture de services, l'accès non autorisé aux ressources d'information et l'utilisation inefficace des atouts des TIC. Il a été recommandé que l'Administration a) donne la priorité à la mise en place d'un cadre de gouvernance et de contrôle interne des TIC pour servir de base au développement et/ou à l'amélioration des politiques, procédures, processus et contrôles, b) veille à ce que les ressources attribuées au Service des systèmes intégrés de gestion soient utilisées efficacement, et c) fixe avec soin et diligence des priorités et planifie des

mesures correctives pour assurer en temps voulu le traitement des risques importants identifiés grâce à des méthodes de contrôle interne pratiques et durables.

#### IV. Suivi des recommandations d'audit interne en 2007-2010

19. En 2010, la Division des services de contrôle interne a déployé davantage d'efforts pour mener à bien un examen semestriel de suivi des recommandations afin de réagir aux préoccupations exprimées par le Conseil d'administration et le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies au sujet des recommandations non encore appliquées, en particulier celles qui le sont depuis plus de 18 mois. Le processus de suivi a été effectué par le biais d'un examen détaillé des mesures prises par les unités administratives, notamment la vérification des pièces justificatives fournies. Cet effort important a été facilité par une interaction plus étroite entre la Division des services de contrôle interne et l'Administration à tous les niveaux afin de garantir que les mesures appropriées étaient prises pour assurer le suivi des recommandations de même que par l'engagement sans équivoque du nouveau Directeur exécutif, notamment sa présidence du Comité de suivi des audits. Le tableau 2 récapitule l'état de l'application des recommandations de contrôle interne à la suite des examens semestriels de la Division. Pour les années 2007-2009, 96 % du total des recommandations sont appliquées et 4 % sont en cours d'application.

Tableau 2

##### État de l'application des recommandations d'audit/contrôle interne, par an, au 22 février 2011

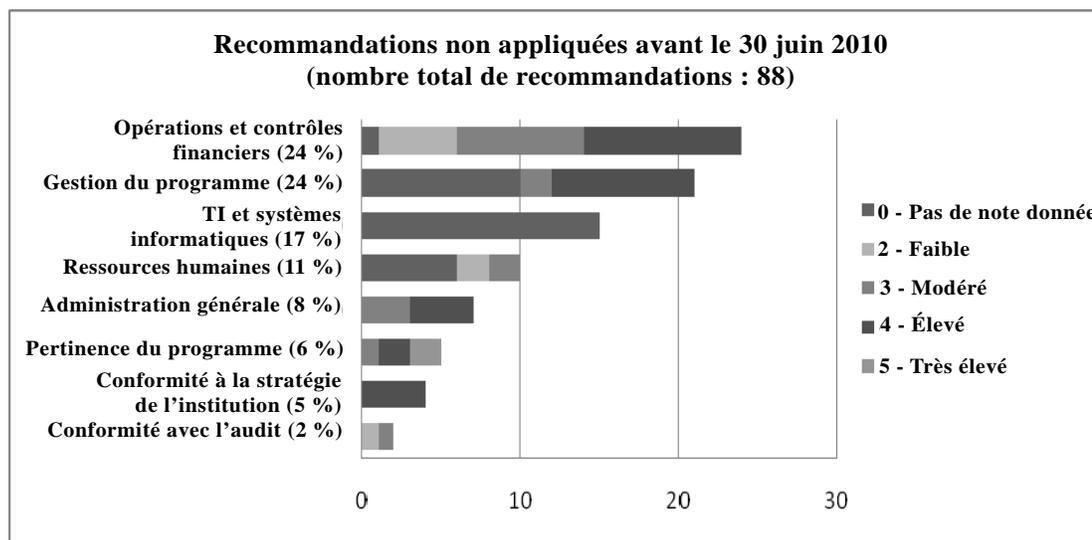
<i>Année</i>	<i>Nombre de rapports publiés</i>	<i>Nombre total de recommandations</i>	<i>Recommandations classées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>
2007	18	1,052	1 040 (99 %)	12 (1 %)
2008	20	882	840 (95 %)	42 (5 %)
2009	19	631	581 (92 %)	50 (8 %)
<b>Sous-total 3 ans</b>	57	2 565	2 461 (96 %)	104 (4 %)
2010	18	463	62 (13 %)	401 (87 %)
<b>Total</b>	75	3 028	2 523 (83 %)	505 (17 %)

20. Au 22 février 2011, 505 recommandations au total (304 pour les bureaux de pays et 201 pour le siège) ne sont pas encore appliquées, dont 104 pour la période 2007-2009. Sur ces 104 recommandations, 88 sont des recommandations publiées avant le 30 juin 2009 et encore non appliquées depuis plus de 18 mois. Comme l'indique la figure 5, trois domaines exigent davantage d'attention de la part de l'Administration pour que la Division des services de contrôle interne puisse progresser dans le classement des recommandations : a) technologie de l'information et des communications, b) gestion des projets/programmes, et c) contrôles de la gestion des finances et des opérations. Il s'agit notamment, et la liste des exemples n'est pas exhaustive, de la sécurité et des contrôles du système

Atlas, du formulaire d'autorisation de financement et de certificat des dépenses (formulaire FACE) et de la gestion du compte de fonctionnement du Fonds, de l'exécution nationale, des capacités de contrôle et d'évaluation et des activités de suivi.

Figure 5

### Recommandations non appliquées au 22 février 2011 depuis 18 mois et plus



21. Les recommandations non appliquées ayant une forte incidence concernent le degré de contrôle de l'accès au PGI, la documentation incomplète sur les décaissements, le rapprochement des programmes de pays à la fin de l'année avec les soldes du compte de fonctionnement et les remises non autorisées sur les soldes de ce compte.

## V. La voie à suivre

22. Les preuves d'audit accumulées au cours des quatre dernières années et les constatations décrites dans la section précédente du présent rapport témoignent du fait que l'Administration devrait poursuivre ses efforts pour atténuer l'exposition au risque et améliorer les résultats du FNUAP dans leur ensemble. Il convient, cependant, de ne pas sous-estimer l'ampleur de la tâche et de reconnaître et souligner les efforts et la détermination de l'Administration du Fonds. Beaucoup des activités d'atténuation des risques requises sont interdépendantes et ont le même ordre de priorité et d'importance; il s'ensuit donc que la situation est problématique du fait que des questions systémiques et structurelles doivent être abordées simultanément. Il est possible, néanmoins, d'organiser un tel exercice en suivant une voie délimitée par les trois éléments fondamentaux sur lesquels repose une organisation: ses valeurs et la manière dont elles sont communiquées, ses ressources humaines et les résultats qu'elle devrait obtenir.

23. Il ressort des constatations des audits présentées pour les quatre dernières années et des tendances relevées dans les profils de risque que le FNUAP devrait

principalement prêter attention à trois domaines : gouvernance, ressources humaines et programme. Aux fins du présent rapport, ces trois domaines sont définis comme suit :

- La gouvernance est l'ensemble des normes, politiques, règles et règlements culturels et des institutions qui exercent une influence sur la direction du FNUAP. Elle comprend, entre autres, les relations entre les nombreuses parties prenantes concernées et les objectifs du Fonds, la transparence, « l'exemple donné au sommet » et l'éthique;
- Les ressources humaines (ci-après appelées « le personnel ») qui s'entendent de tous les employés qui contribuent au travail du Fonds indépendamment de leur statut et de la durée de leurs contrats;
- Le programme, c'est-à-dire l'ensemble de toutes les activités requises pour fournir des produits et des résultats stratégiques. Il comprend toutes les activités des programmes de pays qui représentent 69,5 % des dépenses totales du FNUAP;

24. Ces trois éléments fondamentaux, gouvernance, personnel et programme, peuvent encore être subdivisés en fonction de la structure, de la gestion des opérations et de la performance comme le montre la figure 6. Leur examen amènera naturellement l'Administration à se pencher sur des questions d'importance cruciale telles que vision, transparence, responsabilité, résultats, qui amélioreront en définitive la réputation du FNUAP.

Figure 6  
Les trois éléments fondamentaux de la gestion



25. En conséquence, la section suivante du présent rapport propose au Conseil d'administration une approche pratique qui, compte tenu des constatations des audits et de leurs caractéristiques, aidera le FNUAP à élaborer des recommandations stratégiques et l'orientera pour relever les défis auxquels il est confronté.

## A. Gouvernance

### Vision

26. L'évaluation de l'ampleur des progrès accomplis pour atteindre la cible de l'objectif 5 du Millénaire pour le développement, à savoir réduire de trois quarts,

entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle, représente un défi. Les résultats publiés par le Groupe interorganisations pour l'évaluation de la mortalité maternelle qui comprend l'OMS, l'UNICEF, le FNUAP et la Banque mondiale montrent que cet objectif est loin d'être atteint et qu'il subsiste des écarts substantiels entre les régions et

les pays. Alors que la population mondiale va atteindre les 7 milliards avec une proportion sans précédent de jeunes de moins de 18 ans et un taux de prévalence du VIH/sida persistant et inquiétant chez les jeunes femmes, le FNUAP doit réévaluer son rôle, ses priorités stratégiques et ses interactions avec toutes les parties prenantes. Cette évaluation stratégique devrait reposer sur une vision pour les années à venir. Si elle est bien diffusée aux niveaux interne et externe, cette vision, fondée sur le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, inspirera les employés du Fonds et l'aidera à cibler sa stratégie et ses activités de sensibilisation.

### Recommandation 1

27. Faisant fond sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2008-2013, la Directrice exécutive élaborera une déclaration pour l'avenir qui réorganisera les priorités et orientera le plan stratégique ultérieur et le cadre de résultats du Fonds. Cette déclaration devrait s'appuyer sur une stratégie de communication visant le public et les employés du FNUAP.

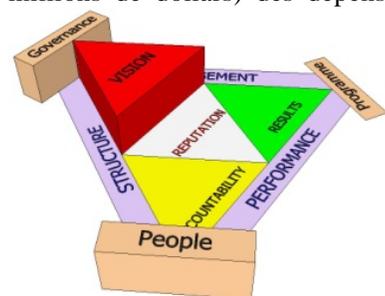
## B. Ressources humaines : le personnel

### Pertinence

28. Sur la base des chiffres relatifs aux dépenses pour 2010, environ 31 % (225 millions de dollars) des dépenses totales du FNUAP se rapportent aux coûts de

rémunération du personnel. Par ailleurs, les consultants et entrepreneurs tels que les contrats de services et les accords de service spécial représentent respectivement 50 et 80 % du coût total des salaires pour les dépenses couvertes par le programme et les fonds d'affectation spéciale. Ceci

témoigne d'une forte dépendance des contrats et services de consultants pour l'exécution du programme et constitue un risque pour sa stabilité.



29. Sur le total des effectifs du FNUAP, 17 % sont au siège, 10 % dans les bureaux régionaux et 73 % dans les bureaux de pays. Vingt-trois pour cent des effectifs recrutés sur le plan international occupent leur poste depuis peu ou se sont vu récemment confier de nouvelles fonctions. Une enquête menée par la Division des services de contrôle interne en décembre 2010 fait apparaître les éléments suivants :

Tableau 3  
**Questions de nomination (taille de l'échantillon 90)**

	<i>Représentant</i>	<i>Représentant adjoint</i>	<i>Représentant assistant</i>
Poste vacant avant la nomination	23%	13%	15%
Taux de vacance moyen (en mois)	5,5	8,6	9,7
Taux de vacance maximum (en mois)	30	24	36
Formation reçue à l'entrée en service	32%	0%	10%

30. Les problèmes de vacance de poste et d'insuffisance des compétences sont encore aggravés par la dynamique de la population des membres du personnel du FNUAP :

- Il est prévu qu'un total de 103 fonctionnaires de la catégorie administrateur recrutés sur le plan international (21 % de tous les fonctionnaires de cette catégorie recrutés sur le plan international) partiront à la retraite entre 2011 et 2015. Parmi les cadres de direction (P-5 et au-dessus), 31 % prendront leur retraite, dont huit des 13 fonctionnaires de grade D-2/P-7<sup>1</sup>.
- La proportion des effectifs recrutés sur le plan international âgés de 20 à 30 ans et de 30 à 35 ans est de 1 % et 7 %, respectivement.

Le FNUAP est confronté au risque de devoir gérer un nombre important d'entités éloignées avec un pourcentage élevé d'effectifs occupant leur poste depuis peu ou affectés à de nouvelles fonctions sans avoir les compétences et les connaissances requises.

### **Recommandation 2**

31. Le FNUAP devrait veiller à ce que :

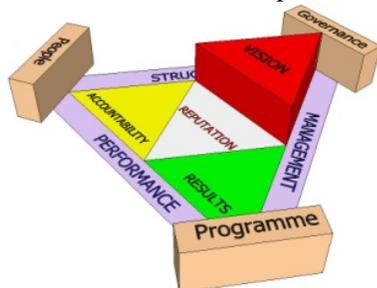
- Les postes vacants soient pourvus sans retard par du personnel compétent;
- Le personnel ait les compétences et connaissances du FNUAP nécessaires en matière de gestion, programmation, suivi et évaluation et conduite des opérations;
- Un programme soit lancé afin d'assurer la planification de la relève, développer de jeunes talents au sein de l'organisation et mettre au point et offrir des plans de carrière et une formation. Le recours à du personnel temporaire (retraités, fonctionnaires responsables) devrait être découragé.

<sup>1</sup> FNUAP, Rapport sur la gestion des ressources humaines du FNUAP, DP/FPA/2011/2.

## C. Programme

### Pertinence

32. Malgré une liste d'indicateurs impressionnante (plus de 50) dans le cadre axé sur les résultats de son plan stratégique, il ressort des données disponibles que le



FNUAP n'a pas réussi à mesurer ses résultats. Les causes de cette situation ont été examinées en détail dans les rapports d'évaluation biennaux présentés par la Division des services de contrôle interne en 2006, 2008 et 2010. Il convient de souligner notamment deux de ces causes :

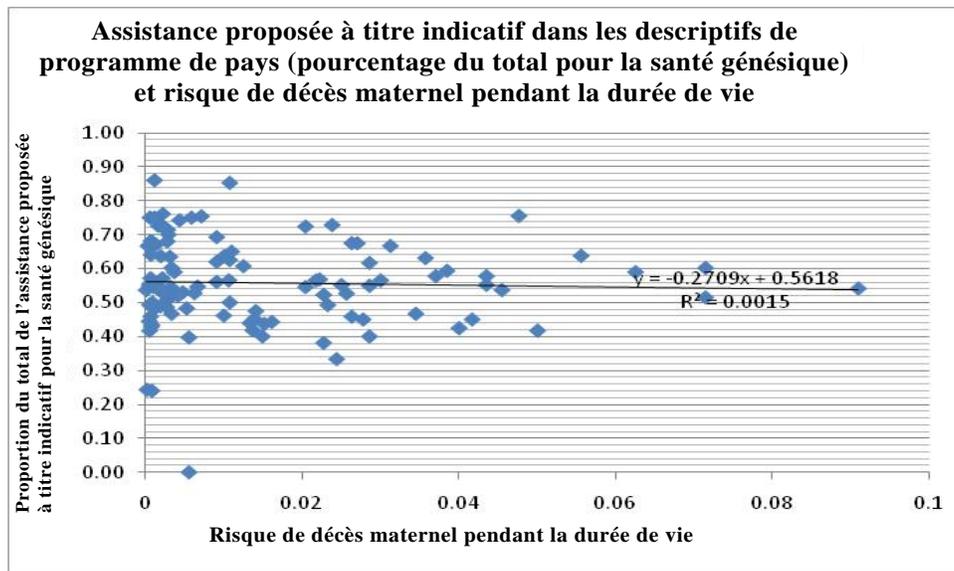
a) utilisation inadéquate de la

programmation fondée sur des données factuelles et b) absence d'une stratégie ciblée. Bien que le recours à l'analyse quantitative et qualitative améliore la performance<sup>2</sup>, la programmation fondée sur des données factuelles n'a pas reçu toute l'attention qu'elle mérite. La note d'orientation sur cette méthode de programmation établie par la Division du Programme est une étape préliminaire dans un processus qui devrait éventuellement aboutir à une méthodologie complète expliquée dans des directives pratiques. L'orientation inappropriée d'un programme est l'une des conséquences de ce manque de culture analytique et l'une des constatations récurrentes de la Division des services de contrôle interne dans ses missions de terrain. Quarante-huit pour cent des pays concernés par le programme ont des activités dans les trois domaines stratégiques du Fonds (population et développement, santé génésique, égalité des sexes et autonomisation des femmes), ce qui disperse des ressources trop limitées par rapport à d'autres fonds, programmes ou institutions internationales. Il n'y a pas de corrélation entre la situation concernant la santé génésique dans les pays et les niveaux d'investissement du FNUAP dans ce secteur comme le montre la figure 7 ci-dessous qui établit la corrélation entre le risque de décès maternel pendant la durée de vie<sup>3</sup> et la proportion d'assistance fournie à titre indicatif en matière de santé génésique. On trouve le même manque de corrélation si on utilise d'autres indicateurs de santé génésique tels que le taux de prévalence des méthodes de contraception, les besoins non satisfaits en ce qui concerne les taux de grossesse chez les adolescentes et les budgets et dépenses.

<sup>2</sup> Steve LaValle et al., « Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value », *MIT Sloan Management Review*, vol. 52, n° 2, p. 21 à 33 (21 décembre 2010).

<sup>3</sup> Le risque de décès maternel pendant la durée de vie adulte s'entend de la probabilité qu'une fille de 15 ans pourrait décéder pour cause de maternité. Selon les données de 2008, ce risque est le plus élevé en Afrique sub-saharienne (1 sur 31), puis en Océanie (1 sur 110) et en Asie du Sud (1 sur 120), tandis que dans les régions développées il est le plus faible (1 sur 4 300). Sur les 172 pays et territoires, l'Afghanistan avait le risque, estimé à 1 sur 11, le plus élevé. [(Tendances de la mortalité maternelle : estimations de l'OMS, l'UNICEF, le FNUAP et la Banque mondiale pour la période 1990-2008) (Organisation mondiale de la santé, Genève, 2010)].

Figure 7  
**Corrélation entre le risque de décès maternel pendant la durée de la vie adulte et l'assistance proposée en matière de santé génésique dans le descriptif de programme de pays**



33. La Division des services de contrôle interne a procédé à une analyse des proportions de l'assistance proposée à titre indicatif dans les domaines de la santé génésique, de la population, du développement et de l'égalité des sexes par rapport au total de l'assistance indiqué dans les 109 descriptifs de programme de pays approuvés par le Conseil d'administration pour les six dernières années. Cette analyse montre avec 95 % de certitude que ces valeurs se situent entre 53 et 58 % pour la composante santé génésique, entre 22 et 26 % pour celle concernant la population et le développement et entre 13 et 17 % pour l'égalité des sexes. Cette répartition de l'allocation des ressources prouve que trop souvent le volume de l'assistance indiqué dans le descriptif de programme est fourni sans discernement et ne correspond pas aux besoins des bénéficiaires. Une plus grande flexibilité s'impose donc pour mieux répondre aux besoins spécifiques des pays concernés par le programme.

### Recommandation 3

34. Le FNUAP devrait respecter les décisions 2008/12 (par. 2), 2009/18 (par. 4) 2010/26 (par. 11). Le FNUAP devrait en outre mettre au point une méthodologie fondée sur des données factuelles à appliquer au niveau de l'organisation pour la prise de décisions en matière d'investissement et au niveau des pays pour la conception du programme de 2011. Le Fonds devrait aussi élaborer et mettre en œuvre en 2012 une formation complète sur la programmation fondée sur des données factuelles.

**Orientation**

35. Le programme du FNUAP est exécuté par les bureaux de pays du Fonds au moyen de programmes de travail annuels en collaboration avec ses partenaires pour rendre les produits ou services convenus. C'est ainsi qu'en 2010, le FNUAP a eu à gérer un total de 2 310 programmes annuels d'activité dont 2 151 pour les bureaux de pays et 159 pour les services du siège. De plus, le nombre des partenaires de réalisation se montait à 1 435 dont 1 295 relevaient des bureaux de pays et 140 du siège. Compte tenu de la structure actuelle d'exécution du programme, le FNUAP court un grand risque du fait qu'il doit administrer de très nombreux plans de travail et partenaires de réalisation. La pléthore de programmes de travail annuels et de partenaires est l'une des principales causes des dépenses inexplicables du programme et des opinions avec réserve émises dans les rapports d'audit de l'exécution nationale.

**Recommandation 4**

36. Le FNUAP devrait encourager les bureaux de pays à centrer leurs priorités, ce qui leur permettrait de développer huit produits au plus et de ramener le nombre de partenaires de réalisation et de programmes de travail annuels à une dimension gérable. Ainsi, des gains pourraient immédiatement être acquis au niveau du suivi et de l'évaluation des programmes et de la gestion financière notamment pour ce qui est de l'exécution nationale.

**Normalisation par opposition à flexibilité**

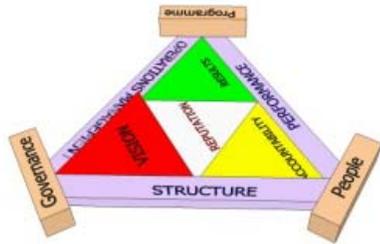
37. Le FNUAP est confronté au problème majeur de l'efficacité de la gestion et de la supervision d'opérations fortement décentralisées. Une partie non négligeable des dépenses du programme est imputable à des unités décentralisées qui en assurent la gestion (les bureaux de pays) et fonctionnent sur la base de la délégation de pouvoirs. Au cours de ces dernières années, les bureaux de pays ont souffert de lacunes importantes dans les domaines des opérations financières, de la gestion du programme, des achats, de la gestion de l'actif et des ressources humaines. Année après année, les recommandations répétées des audits montrent que ces questions ne sont pas traitées comme il convient. Si beaucoup d'entre elles sont la conséquence des défaillances de la gouvernance et de dispositions insuffisantes en matière de contrôle (comme nous l'avons vu précédemment dans le présent rapport), elles sont enracinées dans l'emploi, par les bureaux de pays, d'un modèle de travail standard qui n'est plus adapté à la diversité des problèmes et au degré de risque des opérations du programme. La typologie qui oriente actuellement la géométrie des bureaux de pays n'offre pas la flexibilité voulue pour que les ressources correspondent aux besoins.

**Recommandation 5**

38. Tout en se conformant à la décision 2000/19 du Conseil d'administration : Examen du système d'allocation des ressources du FNUAP aux programmes de pays, le Fonds devrait mettre en place un processus souple pour mieux harmoniser l'allocation des ressources du programme avec les besoins des bénéficiaires.

## D. Établissement de liens entre la gouvernance et le personnel : structure

39. Lorsque le Conseil d'administration a adopté la décision 2007/43 relative à l'organigramme du FNUAP (voir DP/FPA/2007/16 et son correctif



DP/FPA/2007/16/Corr.1), il a reconnu que le Fonds avait besoin d'une structure lui permettant de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des pays. La restructuration du FNUAP, souvent appelée à tort « régionalisation », est un processus complexe qui associe

transfert de pouvoirs (ce qui, dans le contexte gouvernemental, désigne le processus par lequel les agents qui exercent le contrôle au niveau central sont redéployés et géographiquement dispersés) et décentralisation (qui, dans un contexte gouvernemental, s'entend du transfert de pouvoirs du gouvernement central à des niveaux inférieurs de la hiérarchie politico-administrative et territoriale). Au FNUAP, le transfert de pouvoirs a été réalisé par le déplacement des anciennes divisions géographiques du siège du FNUAP à New York dans les bureaux régionaux en leur donnant des fonctions à la fois techniques et programmatiques. Ce transfert qui a débuté en 2007 se poursuit; le bureau régional pour les États arabes et le bureau régional pour l'Europe orientale et l'Asie centrale ont été établis respectivement à la fin de 2010 et au début de 2011. Ces deux bureaux régionaux, cependant, fonctionnent dans des conditions précaires. Leur mandat ambigu (« leadership, orientation, appui, coordination, contrôle ») a contribué à créer un vide dans l'assurance de qualité (le siège rejetant les responsabilités que les bureaux régionaux ne peuvent assumer et vice-versa), brouillé les distinctions entre les compétences et la responsabilisation et rompu le lien structurel entre le siège et les représentants des bureaux de pays. Le risque de fragmentation évoqué dans le rapport de la Division des services de contrôle interne pour 2009 (DP/FPA/2009/5) reste élevé. Comme l'ont fait remarquer les vérificateurs externes dans leur rapport A/65/5/Add.7, rien ne prouve que des mesures de contrôle interne aient été mises en place pour évaluer la nouvelle structure et atténuer les risques qui lui sont inhérents.

### Recommandation 6

40. À la deuxième session ordinaire du Conseil en 2012, le FNUAP devrait soumettre un rapport d'évaluation sur la nouvelle structure après examen du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Ce rapport pourrait servir de base à la conception du nouveau plan stratégique pour la période 2014-2018.

## E. Établissement de liens entre le programme et le personnel : performance

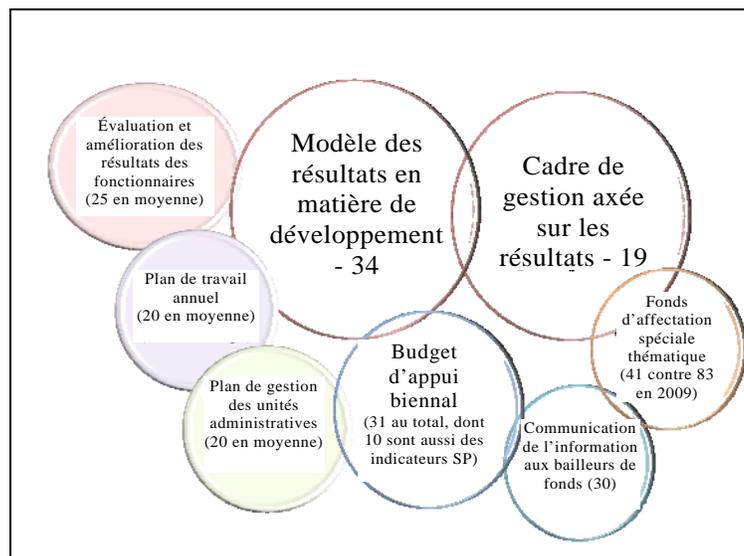
### Mesure de la performance

41. Le FNUAP a toute une série d'indicateurs (voir figure 8 ci-dessous). Ainsi, le plan stratégique pour 2008-2013 compte plus de 70 indicateurs de haut niveau concernant notamment le cadre de gestion axée sur les résultats, le cadre de résultats en matière de développement et le budget d'appui biennal. De plus, le programme de base administré au moyen de programmes annuels de travail comprend en moyenne 20 indicateurs par programme annuel de travail. Cette inflation



d'indicateurs est une indication de la fragmentation du programme, ce qui accroît d'autant les risques de gestion. Le FNUAP court un très grand risque du fait qu'il doit administrer un programme comportant un nombre aussi important d'indicateurs.

Figure 8  
Nombre d'indicateurs



### Recommandation 7

42. Le FNUAP devrait profiter de l'occasion offerte par l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013, pour réorganiser les indicateurs, améliorer leur pertinence, leur spécificité et leur mesurabilité et pour simplifier le cadre des résultats.

**Culture de responsabilité : plaintes et comportement en matière de responsabilité**

43. La corrélation entre la performance individuelle et l'engagement global en matière de responsabilité est nettement insuffisante. Selon un rapport récent sur le système d'évaluation et d'amélioration des résultats des fonctionnaires, sur les 2 000 fonctionnaires évalués, les résultats de deux seulement ont été jugés médiocres. La modalité d'exécution nationale pourrait être un excellent exemple des questions de responsabilisation au FNUAP. La gestion de projets d'exécution nationale par le FNUAP a fait l'objet d'un avis des vérificateurs externes avec réserve en raison de son insuffisance et de celle du suivi du programme. Cette réserve a causé des frustrations et des réactions ponctuelles, notamment une tentative visant à établir un lien entre les notes d'audit de la modalité d'exécution nationale et les résultats des administrateurs. La responsabilisation ne saurait faire l'objet d'un décret mais elle exige d'abord l'habilitation des employés par les moyens appropriés, notamment une formation adaptée et l'efficacité de la communication interne. Les données fournies dans la section V, Ressources humaines : personnel, montrent qu'il faudra plus de temps pour modifier la culture de responsabilité et qu'il faudra y consacrer plus de ressources que prévu.

**Recommandation 8**

44. Le FNUAP devrait :

- Examiner les descriptions d'emploi et définir les compétences et connaissances techniques requises pour les postes clefs. Cet examen devrait commencer au niveau des pays, prendre en compte les différents types d'opérations et s'écarter de l'ancien modèle fondé sur la typologie des bureaux de pays;
- Définir de manière transparente les distinctions entre les compétences, la supervision et la responsabilisation, ainsi que les principaux indicateurs de performance;
- Utiliser le système d'évaluation et d'amélioration des résultats des fonctionnaires afin de promouvoir la responsabilisation au niveau des résultats, mesurée à l'aune des principaux indicateurs de performance;
- Développer ou confier à l'extérieur l'élaboration de paquets types de formation et organiser des sessions annuelles de formation à l'intention des administrateurs nouvellement recrutés. Le recours à l'apprentissage par voie électronique peut être développé pour compléter ces formations institutionnelles.

**Suivi et évaluation**

45. Le suivi et l'évaluation ont un rôle stratégique à jouer en fournissant des informations aux programmes du FNUAP. Les rapports de la Division des services de contrôle interne ont relevé et mis en évidence les constatations récurrentes suivantes :

- La longueur des délais pour pourvoir les postes de responsables du suivi et de l'évaluation se répercute sur la responsabilité des bureaux de pays et peut également favoriser l'inefficacité des programmes. La fonction suivi &

évaluation du FNUAP au niveau des pays est d'importance critique dans un contexte caractérisé par la nécessité d'améliorer l'appropriation et le leadership du processus d'évaluation par les partenaires au développement;

- Les activités de suivi & évaluation sont largement perçues par le personnel comme des tâches supplémentaires ou des procédures administratives au lieu de l'être comme un processus essentiel d'apprentissage et d'assurance de qualité au sein de l'organisation;
- En raison d'un manque d'orientation en matière de suivi & évaluation (objectifs et méthodologie), les bureaux de pays réalisent les activités dans ce domaine de manière irrégulière;
- En matière de pratique de suivi & évaluation, les bureaux de pays s'en tiennent généralement avant tout aux questions de conformité. Les renseignements tirés des pratiques courantes ne permettent pas au personnel de direction et aux décideurs de se faire une idée valable de la réussite ou de l'échec du programme et, de ce fait, ne fournissent pas de données susceptibles d'être exploitées pour l'établissement de programmes futurs;
- La quantité et la qualité des évaluations du FNUAP ne sont pas satisfaisantes. Elles devraient plus systématiquement faire appel aux partenaires de réalisation comme le prescrivent la politique du Fonds en matière d'évaluation et la résolution 62/208 de l'Assemblée générale.

### Recommandation 9

46. Le FNUAP devrait intégrer la fonction suivi & évaluation dans le cycle des opérations des bureaux de pays. Le recrutement effectif de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation doit encore être vu comme une opportunité et une étape nécessaire dans la voie de la mise au point d'un système de suivi et évaluation plus formel axé sur les résultats, à l'appui de la programmation et de la gestion des programmes et activités des bureaux de pays fondées sur des données factuelles.

47. Le FNUAP devrait également poursuivre ses efforts en vue d'élaborer une méthodologie rigoureuse d'évaluation des programmes de pays afin de fournir davantage d'éléments factuels nécessaires à la prise de décisions en connaissance de cause en matière de programmation, de mieux répondre aux questions d'évaluation présentant un intérêt pour les parties prenantes tout en renforçant la participation des pays concernés par des programmes.

## F. Établissement de liens entre le programme et la gouvernance : gestion des opérations

### Méthode de gestion

48. En 2010, l'Administration du FNUAP a fait de sérieux efforts pour remédier aux défaillances et répondre aux demandes d'audit externe du Conseil d'administration et du système des Nations Unies. Ces initiatives ont porté notamment sur le passage aux Normes



comptables internationales pour le secteur public d'ici à 2012, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, la mise en place d'un nouvel organigramme, la formulation d'un mode de programmation fondé sur des données factuelles, d'un mode de gestion axée sur les résultats, d'un mode de gestion globale des risques et de la gestion de la continuité des opérations. La Division des services de contrôle interne a appuyé ces initiatives importantes par des avis consultatifs sur de nombreux sujets, dans la mesure où ses ressources le lui permettaient. Ces efforts intensifs auraient cependant pu donner des résultats plus concrets si :

- Au lieu de créer son propre comité ou groupe de travail dont le mandat faisait parfois double emploi avec les responsabilités des administrateurs de projet ou des directeurs de division, chacune de ces initiatives avait été mieux intégrée;
- Les différentes responsabilités étaient précisées. Le recours à des comités ou groupes de travail fait qu'il est difficile d'identifier les responsables et d'assigner les responsabilités;
- Une vision stratégique inspirait cette approche, et si celle-ci s'accompagnait d'un système de communication interne adéquat en vue d'éviter sa fragmentation et son manque d'efficacité.

#### **Recommandation 10**

49. Le FNUAP devrait adopter une approche plus rationnelle, intégrée et stratégique de la gestion, suivant l'approche logique recommandée par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)<sup>4</sup> afin de mieux définir la gestion, les mesures de contrôle interne et les politiques en matière de risque. Ceci faciliterait l'appréciation des priorités, des délais et des ressources nécessaires pour mener à bien ces réformes internes importantes.

#### **Gestion des risques**

50. Au cours des cinq dernières années, le Conseil d'administration a instamment prié le FNUAP de mieux gérer les risques. La gestion des risques est la démarche concertée qui permet au FNUAP de dégager les risques internes et externes, de les appréhender et d'y faire face, compte tenu de son appétence au risque et de définir ses priorités stratégiques en connaissance de cause. En 2010, l'Administration s'est assurée les services d'un cabinet-conseil pour définir dans les grandes lignes la stratégie à suivre en la matière, et elle a recruté un conseiller hors classe spécialiste de ces questions qui a entrepris une évaluation des risques avec le personnel de direction. Cependant, la gestion des risques n'a pas fait l'objet d'une promotion suffisante au sein de l'organisation. L'approche descendante retenue a été trop théorique pour être perçue par les responsables comme un outil utile et pratique. L'Administration travaille sur une approche plus pratique et prépare un plan de mise en œuvre pour les deux prochaines années.

---

<sup>4</sup> INTOSAI, Directives concernant les normes de contrôle interne du secteur public – d'autres informations sur la gestion des risques d'une organisation, INTOSAI GOV 9130. Disponible à <http://www.issai.org/composite-194.htm>.

**Recommandation 11**

51. Le FNUAP devrait se conformer aux décisions 2006/8 (par. 3), 2006/13 (par. 6), 2007/10 (par. 5), 2008/13 (par. 14), 2009/15 (par. 16) et 2010/22 (par. 14) et veiller à ce que la gestion des risques soit une démarche systématique ancrée dans sa culture et inspire la prise de décision, la conception des activités de contrôle y compris celles du système de planification globale des ressources.

**Contrôle interne**

52. Le Conseil d'administration et le Comité consultatif de l'audit ont instamment prié l'Administration de mettre en œuvre un système de contrôle interne conforme aux meilleures pratiques internationalement reconnues recommandées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). En juillet 2010, la Division des services de contrôle interne a publié un mémorandum des services consultatifs à l'intention de l'Administration décrivant les mesures à prendre pour permettre de finir de mettre au point un système de contrôle interne parfaitement conforme aux directives de l'INTOSAI et du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a également souligné les carences et le manque de conformité des contrôles internes. À ce jour, avec l'aide d'un cabinet-conseil, des progrès limités ont été enregistrés après la mise en place initiale d'un mécanisme de contrôle des activités pour six processus. L'Administration a fourni de la documentation sur les moyens de contrôle existants sur une application informatique; c'est une initiative intéressante dont la pertinence et l'efficacité restent à voir. Le système mis au point ne prend pas en compte les activités de contrôle d'autres processus, la planification du programme, la budgétisation, l'application et le suivi, et les technologies de l'information et des communications. Une évaluation et une gestion approfondies des risques s'imposent pour garantir l'utilité de ce cadre.

**Recommandation 12**

53. Le FNUAP devrait se conformer aux décisions 2007/10 (par. 4), 2007/29 (par. 3), 2008/13 (par. 16), 2009/15 (par. 16) et 2010/22 (par. 14) et continuer de mettre au point un système de contrôle interne en suivant les orientations et les normes internationales. Le Fonds devrait également veiller à ce que le personnel reçoive une formation complète en matière d'utilisation et de suivi des moyens de contrôle interne.

**Contrôle et architecture des technologies de l'information et des communications**

54. Le FNUAP pourrait nettement améliorer son environnement de contrôle des TIC en procédant à une réévaluation complète et en modernisant l'architecture actuelle des technologies et de leurs applications. Les domaines spécifiques à examiner pour améliorer le système de planification globale des risques sont notamment les suivants :

- Prescriptions concernant l'approbation et les flux d'activité concernant les achats et les transactions de paiement;

- Contrôles automatisés et pouvant être configurés (c'est-à-dire réception des marchandises et services achetés et gestion et suivi des avances en espèces);
- Gestion et contrôle des contrats de service et des accords de service spéciaux qui représentent une part importante des coûts de rémunération du personnel;
- Gestion et contrôle de la mise en œuvre des programmes/projets et de l'utilisation du budget;
- Gestion des partenaires de réalisation, traitement et paiement des demandes de paiement;
- Suivi des transactions financières et de la conformité avec les règles et procédures.

### **Recommandation 13**

55. Étant donné l'évolution rapide de la technologie, le FNUAP devrait procéder à une réévaluation complète de son architecture TIC, y compris organisation, direction et effectifs du Service des systèmes intégrés de gestion. L'absence d'investissement dans les technologies de l'information et des communications empêchera le FNUAP d'appliquer, à l'échelle de l'organisation, une solution à ses problèmes de caractère systémique concernant les contrôles et les opérations. Mais ce qui est plus important encore, c'est que cette évaluation aidera le Fonds à identifier les opportunités stratégiques offertes par l'amélioration et l'alignement de la Stratégie, de l'organisation et des arrangements de gouvernance des TIC.

### **Exécution nationale**

56. En 2010, la Division des services de contrôle interne a réalisé une évaluation des projets d'exécution nationale en 2009. Les dépenses totales engagées au titre de l'exécution nationale pour 2009 s'élevaient à 209 millions de dollars (172 millions en 2008), ce qui correspondait à plus de 2300 projets exécutés par plus de 1295 partenaires de réalisation, dans 132 bureaux de pays et régionaux et services du siège. Les dépenses engagées au titre de l'exécution nationale d'un montant de 145 millions de dollars (soit 69 % de ces dépenses) devaient faire l'objet d'un audit en 2009 sur la base du mandat d'audit applicable, en vertu duquel les vérifications ne s'appliquaient pas aux paiements directs effectués au nom des partenaires de réalisation. Au 31 décembre 2010, le FNUAP avait reçu 592 des 706 rapports d'audit prévus au titre de ce projet pour 2009, ce qui représentait un montant de dépenses engagées au titre de l'exécution nationale de 122 millions de dollars (58 % des dépenses totales engagées au titre de l'exécution nationale pour l'année).

57. Le tableau 4 montre que les résultats du processus d'audit des projets d'exécution nationale obtenus en 2009 se sont dégradés par rapport à ceux de 2008. En 2009, les audits de la modalité d'exécution nationale ont eu pour résultat a) un plus grand nombre de rapports d'audit, b) un volume plus important de dépenses non étayées et c) un accroissement du nombre de rapports soumis tardivement et du montant des dépenses relatives aux rapports d'audit qui n'ont pas été présentés (bien qu'il y ait eu une légère amélioration dans le nombre de rapports d'audit non présentés, exprimé en pourcentage).

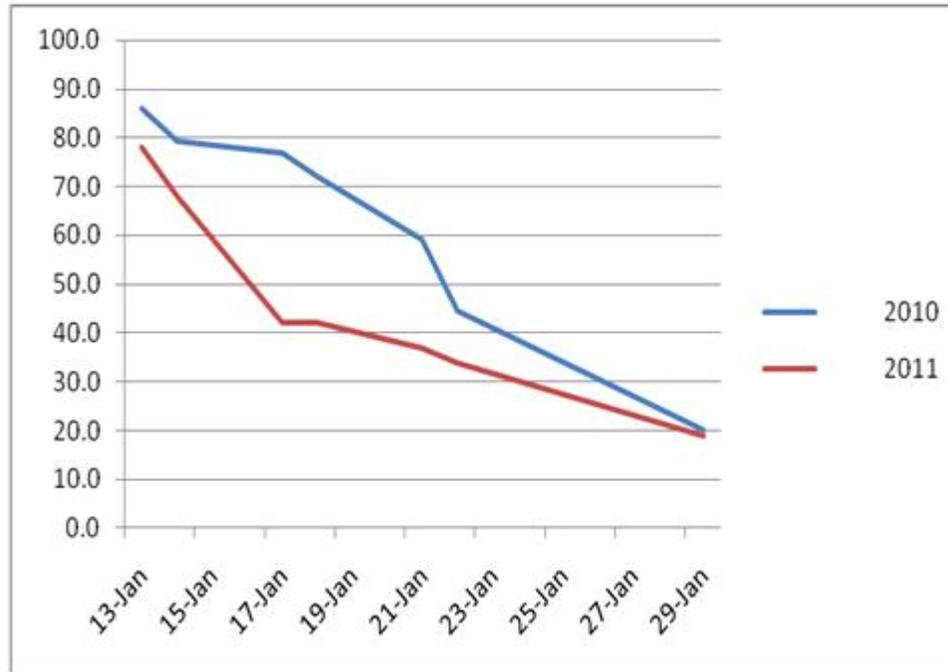
Tableau 4  
**Comparaison des résultats d'audit des projets d'exécution nationale  
 en 2008 et 2009**

<i>Indicateur</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Évolution</i>
<b>Nombre de rapports d'audit formulant une opinion négative<sup>5</sup></b>	82	130	
En pourcentage du nombre total de rapports présentés	8	22	Dégradation
Total des dépenses engagées au titre des projets faisant l'objet d'une opinion assortie de réserve	8,3 millions de dollars	34,2 millions de dollars	Dégradation de dollars
<b>Dépenses non étayées</b>	1,2 millions de dollars	3,3 millions de dollars	Dégradation de dollars
En pourcentage des dépenses totales engagées au titre d'audit de l'exécution nationale	1,4	2,7	
<b>Rapports d'audit non présentés</b>	18,5 millions de dollars	23,2 millions de dollars	Dégradation de dollars
En pourcentage du montant total des dépenses auditées	15	13	
<b>Rapports d'audit présentés tardivement</b>			
En pourcentage du nombre total de rapports d'audit présentés	40	46	Dégradation

58. Les sommes versées trimestriellement à titre d'avance pour financer les dépenses engagées par les partenaires de réalisation de programmes, projets et activités d'exécution nationale sont prélevées sur le compte du fonds de fonctionnement. En 2010, la Division des services de contrôle interne a fait part à l'Administration de sa vive inquiétude concernant la gestion et le solde élevé de ce compte. En réponse à ces préoccupations, l'Administration et les bureaux de pays ont pris une série d'initiatives en vue de réduire ces soldes et ils ont réussi à le faire. Cependant, comme le montre la figure 9, le rythme de la liquidation de ce compte en moins de trois semaines continue de soulever des questions quant à la valeur de l'information financière communiquée par les bureaux de pays.

<sup>5</sup> Qualified, modified and adverse opinions and disclaimers of opinion.

Figure 9  
**Évolution du solde du compte du fonds de fonctionnement/exécution nationale en janvier 2010 et 2011 (en millions de dollars)**



59. Pendant les trois dernières années, le FNUAP a fait des efforts considérables pour traiter les problèmes d’audit des projets d’exécution nationale. L’évolution récente de la situation, par exemple le recours aux services d’une société internationale d’audit peut améliorer sensiblement la qualité de ces audits. Cependant, les résultats des audits ne sont que le reflet de la qualité des moyens de contrôle mis en place pour atténuer les risques. Leur cause principale reste les difficultés qu’ont de nombreux bureaux de pays a) à évaluer les capacités des partenaires de réalisation et les risques qu’ils présentent, b) à choisir des modalités de mise en œuvre proportionnées au degré de risque estimé, c) à planifier, administrer et assurer le suivi des plans de travail annuels et d) à traiter, contrôler et enregistrer les dépenses. Ces difficultés ont pour résultat un niveau élevé d’avances de fonds non justifiées (compte du fonds de fonctionnement). L’exécution nationale est un problème de gestion du FNUAP qui nécessite une solution appliquée au niveau local mais soutenue globalement grâce à un fort engagement de l’institution.

#### **Recommandation 14**

60. Le FNUAP devrait traiter les causes profondes des carences relatives aux modalités de mise en œuvre et d’exécution du programme tout en continuant d’assurer le suivi des recommandations des vérificateurs externes. (Voir aussi les recommandations 3 et 4).

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

61. L'application des normes IPSAS a été approuvée en 2006 par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination pour les exercices financiers commençant le 1er janvier 2010 au plus tard. Dans le cas du FNUAP, la date butoir a ultérieurement été repoussée au 1er janvier 2012, afin de permettre l'application « intégrale » de ces normes (par opposition à leur application échelonnée prévue à l'origine) et approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/15.

62. En 2010, la Division des services de contrôle interne a effectué une évaluation de la stratégie du Fonds et de l'approche retenue pour l'application des normes IPSAS. Cette évaluation a mis en évidence des problèmes importants qui risquaient d'empêcher le FNUAP de mettre intégralement en œuvre les normes IPSAS dans les délais prévus. Les problèmes relevés étaient notamment les suivants :

- Inefficacité de la gouvernance des projets par le Conseil de projet IPSAS;
- Manque de jalons bien définis;
- Absence d'une analyse complète des conséquences de l'adoption des normes sur la conduite des opérations au quotidien et nécessité de nouvelles compétences et savoir-faire;
- Absence d'une identification claire des responsables des processus subissant l'impact de l'application des normes;
- Carences de la stratégie de formation et de communication;
- Retards dans le recrutement des ressources humaines ayant les compétences et l'expérience requises
- Limitations dans l'établissement des rapports de projet et le suivi pour apprécier les progrès du projet par rapport aux principaux objectifs.

63. Il convient de noter que nombre de ces problèmes correspondent à ceux recensés précédemment et signalés par le Comité des commissaires aux comptes. Malgré les efforts dignes d'éloges de l'Administration pour appliquer les normes IPSAS, des risques importants subsistent et des mesures doivent être prises d'urgence pour y faire face plus efficacement si le FNUAP veut atteindre les objectifs de la mise en œuvre des normes IPSAS d'ici au 1er janvier 2012.

### **Recommandation 15**

64. Le FNUAP devrait clairement déterminer les conséquences de l'adoption des normes IPSAS pour son programme et ses opérations, revoir le plan de mise en œuvre du projet, allouer des ressources suffisantes et améliorer la gouvernance et le contrôle du projet afin de réduire au minimum les risques susceptibles d'entraver sa réalisation effective d'ici à la date butoir fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

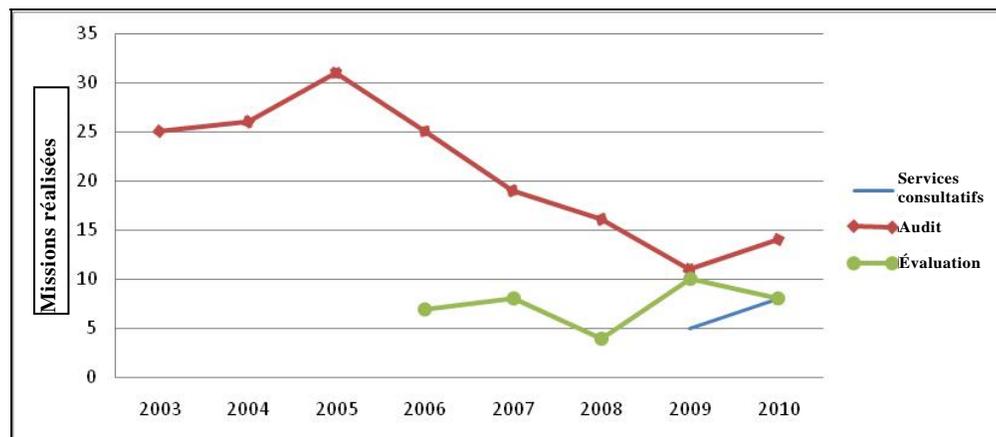
## Annexe 1

### Activités de la Division des services de contrôle interne

#### Audits

1. En 2010, la Division des services de contrôle interne a mené à bien 16 missions d'audit. La figure ci-dessous représente le travail de la Division sous forme graphique. Les missions de contrôle interne ont concerné six bureaux de pays de la région Afrique (dans le cas de l'une d'entre elles, à la fois des audits de l'approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation et du programme de pays ont été réalisés) et trois bureaux de pays de la région des États arabes. Sept de ces missions ont porté à la fois sur des questions d'audit et d'évaluation. Les missions au siège ont comporté des évaluations des contrôles des technologies de l'information et des communications, le processus d'audit des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale en 2009, le projet d'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), les déplacements et le programme de carte d'achat. La Division a également procédé en même temps à un audit et à une analyse d'évaluation des fonds d'affectation spéciale thématique du FNUAP. De plus, elle a fourni des services consultatifs à cinq reprises au cours de l'année.

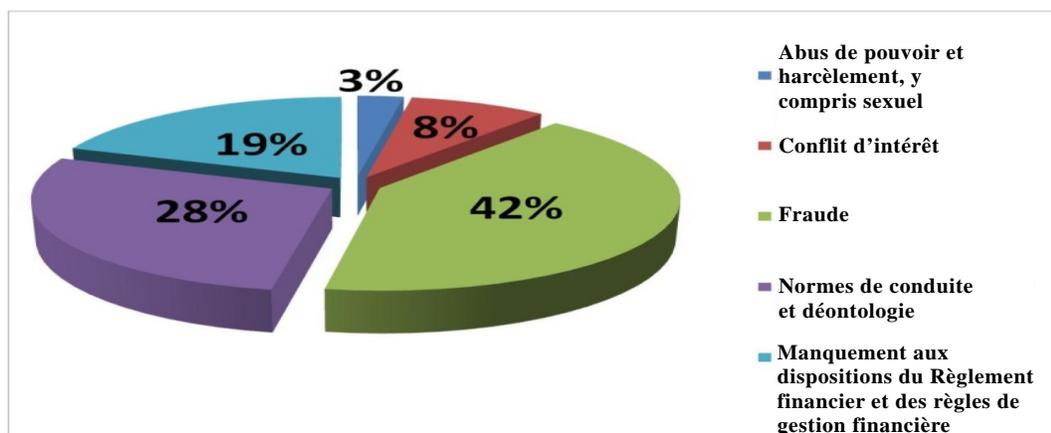
#### Activité de la Division des services de contrôle interne



#### Investigations

2. Le Service d'investigation a géré 48 dossiers au total en 2010 (38 dossiers nouveaux présentés en 2010 et 10 reportés de 2009). Les cinq catégories principales des plaintes reçues en 2010 sont décrites dans la figure ci-dessous. La majorité des investigations (84 %) effectuées en 2010 étaient transmises par d'autres organismes et/ou portaient sur des plaintes émanant soit de l'Administration soit du personnel (y compris les dénonciateurs).

### Catégorisation des plaintes reçues en 2010



3. Sur le total des 48 dossiers reçus en 2010 et reportés de 2009, la Division des services de contrôle interne en a classé 33 et transmis 21 à l'Administration et d'autres institutions. Au mois de janvier 2011, 15 plaintes relatives à l'année 2010 restaient en cours d'examen. Les 33 affaires traitées en 2010 sont indiquées dans le tableau ci-après. La Division a recommandé des mesures pour 17 affaires signalées à l'Administration. Dans six cas, le Bureau exécutif a pris des mesures de licenciement pour cause de mauvaise conduite confirmée par des preuves, y compris une plainte transmise aux autorités nationales à des fins de poursuite. Dans 11 cas, les mesures de l'Administration sont attendues. Les dossiers examinés ont apporté des preuves d'utilisation abusive de fonds pour un montant total de 602 000 dollars environ, soit moins de 0,1 % des dépenses annuelles.

### Résultats des investigations menées en 2010

	Nombre Pourcentage	
Plaintes jugées sans fondement après investigation préliminaire	12	36
Rapports à d'autres divisions du FNUAP	3	9
Rapport officiel transmis au Bureau exécutif	17	52
Rapports à des institutions sœurs	1	3
Plaintes donnant lieu à une décision de l'Administration ou classées par celle-ci	6	35
<b>Nombre total de plaintes examinées</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

4. Un site du Service d'investigation a été créé sur l'Intranet afin de former les membres du personnel aux politiques et méthodes d'investigation et de les tenir au courant des statistiques connexes (nombre de cas signalés et examinés et mesures prises par l'Administration) promouvant ainsi la transparence de l'organisation. Le site Intranet donne également l'occasion de rappeler l'existence d'une ligne de signalisation des cas de mauvaise conduite dans cinq langues officielles de l'Organisation des Nations Unies.

5. En 2011, les activités de détection porteront essentiellement sur la mise en œuvre d'un système d'enquête informatique continue en coopération avec la

Division des Services administratifs. Le Conseil d'administration a accordé un soutien à la mise en œuvre de ce système en 2010. La procédure d'achat en a commencé fin 2010 du fait que l'Administration avait demandé de procéder auparavant à un examen des lacunes dans les contrôles internes.

### **Évaluations**

6. En 2010, dans le cadre des missions de contrôle de la Division des services de contrôle interne<sup>6</sup>, le Service de l'évaluation a procédé aux sept examens suivants : Angola, République démocratique du Congo, Libéria, Malawi, Soudan et Zimbabwe. Le Service d'évaluation, conjointement avec la Division technique, a terminé le travail préparatoire pour son évaluation thématique 2011 de l'appui du FNUAP à la santé maternelle, y compris la contribution du Fonds thématique pour la santé maternelle. Sur la base des enseignements tirés du processus d'analyse qualitative des évaluations en 2009, la Division des services de contrôle interne, conjointement avec la Division du Programme, a mis en place un outil de suivi afin de garantir que toutes les évaluations pertinentes réalisées par les unités administratives du FNUAP lui parviendraient en temps utile pour faire l'objet d'une analyse qualitative. Les résultats de l'analyse qualitative des évaluations sont inscrits dans la base de données de la Division (avec leur note d'évaluation respective) et ils seront pris en compte dans le rapport d'évaluation biennal 2012. La méthodologie du Service d'évaluation a été largement révisée en 2010 sur la base des enseignements tirés des missions de contrôle interne de 2009 et 2010. Ceci a permis d'améliorer notablement le processus d'évaluation (phase théorique, phase de terrain et phase d'établissement de rapport) et les résultats.

### **Autres activités**

7. La Division des services de contrôle interne du FNUAP a soutenu activement la coopération interinstitutions et la réforme de l'ONU et elle a participé à plusieurs groupes de travail formels, notamment le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, et à des réseaux professionnels, dont la Réunion des représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des institutions financières multilatérales, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et la Conférence des enquêteurs du système des Nations Unies. La Division des services de contrôle interne a contribué à l'harmonisation des activités d'audit interne des divers organismes des Nations Unies ainsi qu'à l'initiative Unité d'action des Nations Unies dans la mesure où elle a piloté le premier audit de l'approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation, entrepris au Malawi et au Viet Nam, en septembre 2009 et février 2010 respectivement, avec le concours de fonctionnaires de l'UNICEF et du PNUD. Aux fins de ces missions, une nouvelle méthode a été définie pour l'audit de l'approche harmonisée, qui a fait l'objet d'essais et s'est avérée utile.

8. Des échanges informels ont eu lieu avec les organismes d'investigation d'autres institutions, notamment partage de méthodologies, d'approches et de techniques d'enquête. Le Service d'investigation apporte activement son assistance en la matière à une institution à propos d'une investigation qui a mis en évidence un cas grave de mauvaise conduite de membres de son personnel. Des contacts ont

---

<sup>6</sup> Pour la définition de « mission de contrôle interne », voir l'annexe 2.

également été pris avec une autre institution en vue de mener conjointement une investigation sur des allégations sérieuses de mauvaise conduite de la part de membres du personnel qui étaient de connivence.

## Annexe 2

## Rapports publiés en 2010

Missions de contrôle interne des fonds d'affectation spéciale thématique	Audit et évaluation	Partiellement satisfaisant
Mission d'évaluation de la qualité 2007-2008	Évaluation	Pas de note donnée
Audit conjoint de l'approche harmonisée des transferts monétaires au Viet Nam (PNUD/FNUAP/UNICEF)	Audit	Pas de note donnée
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP au Malawi	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP au Libéria	Audit et évaluation	Partiellement satisfaisant
Mission de contrôle interne de la fonction déplacement du FNUAP	Audit	Partiellement satisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP en Éthiopie	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Audit du programme de cartes d'achat	Audit	Partiellement satisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP au Soudan (Khartoum)	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP au Sud-Soudan (Juba)	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Services consultatifs sur l'évaluation au FNUAP	Consultatif	Pas de note donnée
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP en Angola	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP en Somalie	Audit	Insatisfaisant
Mission sur le risque des contrôles des technologies de l'information et des communications	Audit	Pas de note donnée
Mission de contrôle interne du processus d'audit des projets d'exécution nationale en 2009	Audit	Insatisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP dans la République démocratique du Congo	Audit et évaluation	Insatisfaisant
Mission de contrôle interne du bureau de pays du FNUAP au Zimbabwe	Audit et évaluation	Insatisfaisant

N. B. Le champ d'application d'une mission de contrôle interne englobe tous les aspects d'une opération comprenant la conformité, les processus financiers et administratifs, la pertinence des programmes de pays et la possibilité de les évaluer, l'efficacité et l'efficacités des contrôles. Il implique une équipe plus étoffée de vérificateurs et d'évaluateurs qu'un audit. Le champ d'application d'un audit est plus limité et comprend la conformité et les processus financiers et administratifs. Il ne fait appel qu'à des vérificateurs.

## Annexe 3

### Problèmes récurrents

Les deux matrices suivantes donnent respectivement un examen détaillé des problèmes d'audit récurrents pour les bureaux de pays et les problèmes récurrents d'évaluation des bureaux de pays. Les problèmes récurrents à raison de 30 à 60 % et de plus de 60 % pour un domaine ou un motif donné reçoivent respectivement la mention « fréquent » et « très fréquent ».

### Problèmes d'audit récurrents importants pour les bureaux de pays

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
<b>Facteur de risque externe</b>				
Administration générale : carences en matière de sécurité, sûreté et de protection des fonctionnaires et des installations	Fréquent	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 normes minima de sécurité des opérations et de contrôle des opérations qui ne les respectent pas
<b>Risque d'interaction</b>				
Opérations et contrôles financiers : non-respect de l'obligation de rendre compte des activités opérationnelles de développement (exécution nationale)	Très fréquent	Très fréquent	<p>Insuffisance de l'analyse des capacités des partenaires de réalisation</p> <p>Manque d'harmonisation de l'utilisation des modalités d'application avec les problèmes opérationnels et les capacités des partenaires de réalisation</p> <p>Stratégies inefficaces de renforcement des capacités des partenaires de réalisation</p> <p>Retards dans le financement des partenaires de réalisation et de l'initiation des projets</p> <p>Insuffisance du contrôle de l'exécution des projets par les partenaires de réalisation</p>	<p>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</p> <p>Renforcer et appuyer les activités de renforcement des capacités des partenaires de réalisation</p> <p>Veiller à la mise au point, à l'approbation et à la signature rapide des principaux documents tels que protocoles d'accord et plans de travail annuels</p> <p>Améliorer les contrôles en ce qui concerne la soumission, l'examen, l'approbation et le paiement en temps utile des demandes de financement</p>

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
			Carences dans la planification, la coordination et le contrôle des audits de projets d'exécution nationale	Augmenter le champ d'application et la fréquence du suivi des projets exécutés par des partenaires ayant des capacités limitées  Améliorer le processus et les contrôles afin d'assurer la planification et l'achèvement dans les délais des audits de projets d'exécution nationale et la solution effective et en temps utile des problèmes d'audit
Gestion du programme : carences en matière de planification, d'exécution et de contrôle des programmes	Fréquent	Très fréquent	Planification et initiation tardives des activités d'exécution des projets  Plans de travail annuels peu clairs ou dépassés  Écarts dans les budgets des projets et manque d'appui et de révision  Insuffisance du contrôle de la mise en œuvre des programmes et des résultats par manque de personnel, de méthodes et d'outils	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  Augmenter le champ d'application et la fréquence du suivi des projets et veiller à ce que les outils et ressources nécessaires soient fournis
<b>Risque des processus</b>				
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	Très fréquent	Très fréquent	Pas de rapprochement entre les dépenses de projet et les budgets  Enregistrement des achats et autres transactions financières dans le mauvais registre, avec les codes de projet, activité et fonds erronés	Veiller à ce que les dépenses réelles soient régulièrement examinées par les administrateurs de projet et adaptées aux budgets des projets et des activités  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

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
			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 (formulaires FACE)	Améliorer les contrôles de l'examen, l'enregistrement et le rapprochement des certificats de dépenses soumis par les partenaires de réalisation
			Niveau élevé et ancienneté des soldes du compte de fonctionnement, et ajustements à apporter	Mettre en place un processus plus rigoureux de contrôle des soldes, des tendances et de l'ancienneté du compte du fonds de fonctionnement et des ajustements apportés
Administration générale : lacunes dans les opérations et procédures d'achat et de décaissement	Fréquent	Très fréquent	Entorses aux politiques et procédures en matière d'appels d'offre et d'approbation des achats	Améliorer les contrôles 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
Administration générale : carences dans les procédures et méthodes de gestion des actifs	Très fréquent	Très 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
Opérations et contrôles financiers : administration précaire des liquidités	Fréquent	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

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
			Absence de justificatifs des paiements effectués	Améliorer les méthodes d'examen et d'approbation des transactions financières de sorte que les paiements ne puissent être faits que sur la base des justificatifs appropriés et valables
<b>Risques concernant le facteur humain</b>				
Ressources humaines : pratiques erronées en matière de ressources humaines	Très fréquent	Très fréquent	Taux élevé de vacance et de rotation dans les postes d'administrateurs et de responsables des opérations	Mettre en place un processus proactif de planification de la relève  Veiller à ce que les postes vacants soient pourvus en temps utile et augmenter l'appui du siège et des bureaux régionaux aux bureaux de pays subissant les conséquences de vacances de poste prolongées et de taux de rotation élevés
			Structure organisationnelle inadéquate et manque de ressources par rapport à la complexité et à l'importance des opérations	Améliorer le renforcement des capacités et la formation dans les domaines essentiels de la conformité, des contrôles et des questions opérationnelles  Mettre en œuvre un processus plus rigoureux d'évaluation des risques de façon à ce que les bureaux de pays soient dotés de la structure organisationnelle et des ressources requises pour assurer effectivement l'exécution des programmes

## Problèmes récurrents importants d'évaluation pour les bureaux de pays

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
<b>Risque d'interaction</b>				
Programme : manque de fiabilité de l'identification des évènements qui entravent les réalisations	Très fréquent	Très fréquent	<p>Carences dans la programmation fondée sur des données factuelles, en particulier dans le domaine de la santé sexuelle et génésique où les lacunes des interventions capables de contribuer effectivement et efficacement à la réduction de la mortalité maternelle sont manifestes</p> <p>Les activités de formation ne s'appuient pas suffisamment sur une stratégie globale de développement des ressources humaines et, de ce fait, ne réussissent pas à constituer de manière optimale et durable, les capacités des bureaux de pays du FNUAP et de leurs homologues nationaux</p>	<p>Entreprendre, en consultation avec les bureaux régionaux concernés et le siège, une évaluation critique de la programmation dans le domaine de la santé sexuelle et génésique de façon à ce que les ressources puissent être concentrées sur les interventions les plus susceptibles de diminuer les taux de mortalité maternelle</p> <p>Les activités de formation devraient être conçues et réalisées dans le cadre plus large des plans stratégiques des institutions partenaires pour les ressources humaines de manière à renforcer durablement les capacités des partenaires nationaux et des bureaux de pays du FNUAP</p>
	Fréquent	Fréquent	<p>L'intégration du principe d'égalité des sexes dans le contexte de la population et du développement de même que les composantes de santé sexuelle et génésique n'a pas été institutionnalisée ce qui a pour conséquence une perte de synergies entre les trois domaines relevant du mandat du FNUAP</p>	<p>Identifier des mécanismes internes en vue d'institutionnaliser l'intégration du principe de l'égalité des sexes dans le cycle des opérations afin d'assurer l'appropriation par le personnel d'un processus supervisé par les responsables de programmes</p>
			<p>La sécurité des produits de santé génésique n'est pas suffisamment prise en compte dans le contexte plus large des systèmes nationaux de santé</p>	<p>L'appui au développement d'une stratégie sécuritaire des produits de santé génésique comprend les éléments suivants : prévisions, achats, logistique, entreposage, distribution et fourniture, assurance de qualité, rôles des secteurs public et privé</p>

Domaine/résultat de l'audit	Fréquence du problème		Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants	Recommandations de solution aux problèmes
	2009	2010		
Programme : manque de clarté des objectifs en matière d'organisation	Fréquent	Fréquent	Carences au niveau de la production des résultats réalistes attendus et des objectifs en raison des écarts entre les ressources et capacités limitées des bureaux de pays et des portefeuilles de projets ambitieux	Exercice détaillé d'établissement du rapport coût-efficacité afin d'établir l'ordre de priorité et d'orienter le choix des activités, y compris la couverture géographique (et les coûts de fonctionnement connexes)
	Très fréquent	Très fréquent	Les interventions du FNUAP dans le domaine de la population et du développement ( en particulier l'application des résultats des recensements) ne sont pas enregistrés comme il se doit dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), ce qui présente des risques pour assurer a) des ressources financières et b) la visibilité du FNUAP au niveau des équipes de pays des Nations Unies	Assurer la plus grande visibilité possible de toutes les activités du FNUAP, la participation connexe aux domaines thématiques du Plan-cadre UNDAF et l'appui des équipes de pays au travail des bureaux de pays dans les domaines de la population et du développement  Le rôle du FNUAP, en particulier, en matière de recensement doit être clairement intégré dans les matrices des résultats et des ressources du Plan-cadre.

### Risque du processus

Carences dans la planification, l'exécution et le contrôle des programmes	Très fréquent	Très fréquent	Le système de contrôle et d'évaluation n'a pas la capacité voulue pour soutenir des activités de contrôle axé sur les résultats. En conséquence, les constatations et les recommandations ne sont pas suffisamment prises en considération dans la conception des programmes et le cycle des opérations.	Officialiser le rôle/la fonction de contrôle et d'évaluation au sein du cycle des opérations et le promouvoir comme une responsabilité de tout le personnel (c'est-à-dire appropriation par le personnel d'un processus dirigé par un responsable du contrôle et de l'évaluation)
---	---------------	---------------	--	---

<i>Domaine/résultat de l'audit</i>	<i>Fréquence du problème</i>		<i>Problèmes de contrôle interne récurrents les plus importants</i>	<i>Recommandations de solution aux problèmes</i>
	<i>2009</i>	<i>2010</i>		
Carence en matière de gestion axée sur les résultats et piètre qualité des évaluations	Très fréquent	Très fréquent	Absence d'une culture de l'évaluation ayant pour conséquence des activités d'évaluation irrégulières et insuffisantes (les examens à mi-parcours ne sont souvent pas faits, les évaluations en fin de programme ne sont souvent pas non plus réalisées systématiquement). Globalement, rien n'est fait pour démontrer que l'évaluation peut aider à saisir les enseignements tirés et fournir des données factuelles pour l'élaboration des programmes futurs	Veiller à ce que des ressources suffisantes, des outils adéquats et une méthodologie soient consacrés aux évaluations

## Annexe 4

### **Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit**

#### **Fonds des Nations Unies pour la population**

#### **Comité consultatif pour les questions d'audit**

#### **Rapport annuel du Directeur exécutif pour 2010**

#### **Objectif**

1. Conformément à son mandat (rubrique 14) et au paragraphe 14 C de la section IV, subdivision F de la politique du Fonds en matière de contrôle interne, le présent rapport à la Directrice exécutive du Fonds récapitule les activités menées par le Comité consultatif pour les questions d'audit du Fonds des Nations Unies pour la population en 2010 et les conseils stratégiques qu'il a donnés au Fonds.

#### **Activités menées par le Comité consultatif pour les questions d'audit en 2010**

2. Mandat du Comité : la Directrice exécutive a approuvé le mandat révisé du Comité en décembre 2010. Les modifications apportées étaient essentiellement de caractère administratif, mais il convient de noter que le point 15 stipule maintenant que « Le Président du Comité consultatif pour les questions d'audit peut librement et sans limite s'adresser au Président du Conseil d'administration ».

3. Composition du Comité : en 2010, le Comité comprenait quatre membres, tous extérieurs au FNUAP et donc totalement indépendants de l'administration et de la direction du Fonds. Ces membres sont des spécialistes de la gestion et de la maîtrise des risques, de la gestion et de l'information financières, ainsi que des questions de développement et de programmation. En novembre 2010, la nomination d'un cinquième membre a été approuvée avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par ailleurs, le mandat de l'un de ses membres est venu à expiration, après trois ans, le 31 décembre 2010. Soucieux d'assurer la continuité de ses opérations, le Comité consultatif a décidé de remplacer chaque membre dès que son mandat vient à expiration et de préparer le recrutement de son remplaçant, de sorte que le renouvellement de ses membres est échelonné. Il est prévu qu'un cinquième membre sera désigné mi-2011.

4. Réunions : le Comité a tenu cinq réunions officielles en 2010, dont quatre sous la forme traditionnelle (en février, avril, juin et novembre) et une par téléconférence en juillet 2010. Y ont participé la Directrice exécutive, les deux Directrices exécutives adjointes, les hauts responsables du programme et des opérations intéressés par l'ordre du jour, le Directeur de la Division des services de contrôle interne et les auditeurs externes. Quand la situation l'exigeait, le Comité a tenu des réunions auxquelles l'Administration n'a pas été invitée et il a également tenu des réunions en présence de la Directrice exécutive, du Directeur de la Division des services de contrôle interne, du responsable de la déontologie et des auditeurs externes. Le Président du Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP a également participé à la session annuelle du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du FNUAP en 2010, à Genève. En dehors des réunions officielles, les membres du Comité consultatif ont continué d'utiliser les moyens de communication tels que le téléphone et le courrier

électronique pour se concerter et délibérer, analyser la documentation et donner des conseils à l'Administration du Fonds.

5. Rapports : les comptes rendus des réunions du Comité ont été établis et approuvés. Conformément à la rubrique 13 de son mandat, le Comité a remis un rapport officiel à la Directrice exécutive après chacune de ses réunions et celle-ci a pu s'entretenir en personne ou par téléphone avec le Comité ou son président.

6. Évaluation de l'efficacité du Comité : le Comité évalue lui-même chaque année l'efficacité de ses travaux et la pertinence de son mandat. Il formule les recommandations voulues à l'issue de ses réunions et s'assure périodiquement de la suite que leur donne l'Administration du Fonds.

7. Évaluation des résultats du Directeur de la Division des services de contrôle interne : conformément à la rubrique 16 de son mandat, le Comité (par le truchement de son président) a officiellement communiqué son avis sur les résultats du Directeur de la Division et remis un rapport écrit à ce sujet pour saisie dans le système d'évaluation et d'amélioration des résultats. De plus, vu le départ prochain à la retraite du Directeur de la Division et conformément à son mandat, le Comité « participera à la sélection du Directeur de la Division, à l'examen des candidatures et donnera son avis » en 2011.

8. Visites sur le terrain : tous les membres du Comité se sont rendus dans des bureaux extérieurs, pour mieux comprendre la mission du Fonds, apprécier ses efforts de restructuration et se familiariser avec son mode de fonctionnement. Bien qu'il n'y ait eu aucune visite en 2010, des visites sur le terrain ont été organisées en 2009 auprès des bureaux régionaux sis au Panama, en Afrique du Sud et en Thaïlande, ainsi que des bureaux de pays du Maroc, du Népal, du Pérou et du Sri Lanka. En tout, les membres du Comité ont consacré plus de 22 journées de travail sur place à cette activité en 2009. En juin 2010, le Comité a fourni un rapport récapitulatif à la Directrice exécutive mettant en évidence les thèmes abordés et les problèmes courants relevés au cours des visites sur le terrain en 2009 et fait quelques suggestions à l'Administration du FNUAP. Avec l'accord de la Directrice exécutive, les membres du Comité consultatif effectueront d'autres visites à des bureaux régionaux et de pays en 2011.

9. Concertation et communication avec les auditeurs externes : le Comité se réunit régulièrement avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, auditeur externe du FNUAP, pour procéder à l'échange de renseignements et s'informer des stratégies adoptées afin que les travaux des auditeurs, y compris ceux de la Division des services de contrôle interne, couvrent l'ensemble des activités du Fonds. Le Comité a eu des débats de fond avec les représentants du Comité des commissaires aux comptes lors de ses réunions traditionnelles.

#### **Avis stratégiques donnés par le Comité consultatif pour les questions d'audit en 2010**

10. On trouvera récapitulés ci-après les avis stratégiques que le Comité a donnés à la Directrice exécutive et à d'autres responsables du FNUAP en 2010. Le Comité tient à remercier l'Administration pour l'accueil qu'elle a réservé à ses avis et les mesures qu'elle a prises pour y donner suite. Il est important de relever, cependant, que plusieurs des problèmes répertoriés ci-dessous figuraient déjà dans les rapports du Comité pour 2008 et 2009.

11. En 2008, le Comité consultatif avait noté que le FNUAP était en pleine mutation. C'est encore le cas aujourd'hui. Le Comité constate que, si en 2009 et 2010, le Fonds a bien avancé dans la mise en place de sa nouvelle structure, contribuant ainsi à la réforme des Nations Unies, de sérieux problèmes restent à régler, qui concernent les ressources humaines, les questions d'administration et les aspects opérationnels. De plus, le Fonds doit mener à bien la mise à jour de son progiciel de gestion intégré (Atlas), harmoniser ses politiques et méthodes de gestion financière avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), consolider la programmation afin de tenir compte des nouvelles modalités de l'aide et faire évoluer ses relations opérationnelles et ses mécanismes de financement avec les partenaires de réalisation et les autres organismes bailleurs d'aide.

12. Le Comité, se fondant sur les informations que le Fonds lui a régulièrement fournies en 2009 et 2010, note que des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la restructuration, laquelle vise en partie à mieux cibler l'action du FNUAP sur les activités opérationnelles et les résultats. Le Comité a, à ce sujet, recommandé au Fonds de mettre en place un dispositif lui permettant de déterminer si la restructuration aboutit aux résultats escomptés. Le Comité a souligné à maintes reprises qu'il importe de dégager des indicateurs de résultat et des critères de réussite essentiels pour mesurer l'impact de la restructuration sur l'efficacité et la performance du FNUAP. Certes, des problèmes continuent de se poser en interne s'agissant des ressources humaines et de l'administration, souvent exacerbés par des facteurs externes imprévus, tels que le choix de l'emplacement des bureaux ou les conditions matérielles des locaux, mais le Comité tient à féliciter le Fonds de l'action consciencieuse qu'il a menée pour y apporter une solution.

13. Le Comité croit comprendre que le FNUAP procèdera en 2012 à une évaluation de sa restructuration et déterminera si les résultats escomptés ont été atteints. La Division des services de contrôle interne a également prévu un audit de la gouvernance (siège/bureaux régionaux) à l'appui de l'exécution du programme en 2011. Elle réexaminera les éléments de cette restructuration. Le Comité estime que la Division devrait continuer de jouer un rôle déterminant dans ce processus en donnant son avis sur la qualité du dispositif général de contrôle interne et en faisant des recommandations sur les améliorations ou les perfectionnements qui pourraient y être immédiatement apportés. Le Comité attend avec intérêt la possibilité d'étudier les résultats de l'audit de performance pour 2011 et de l'évaluation de l'audit en 2012.

14. Le Comité consultatif est tenu régulièrement informé des progrès réalisés concernant la planification de la relève et des effectifs, dans le cadre de la stratégie du Fonds relative aux ressources humaines, et de la continuité des opérations. Le Comité souscrit aux mesures que le Fonds a prises pour atténuer les risques identifiés. Par ailleurs, lorsque les membres du Comité se sont rendus dans les bureaux extérieurs, tant en 2008 qu'en 2009, le personnel chargé des opérations a pu leur faire part de ses préoccupations et a demandé des éclaircissements sur les attributions et responsabilités respectives des services du siège et des bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays. Le Comité consultatif réaffirme qu'il faut prêter davantage attention à la dimension ressources humaines de la gestion du changement et de la continuité des opérations. Ceci est particulièrement important en 2011 avec la nomination d'un nouveau Directeur exécutif le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le

départ à la retraite prévu du Directeur de la Division des services de contrôle interne.

15. Atlas, le progiciel de gestion intégré (PGI) des ressources du FNUAP, est administré par le PNUD. Le Comité se penche régulièrement sur la question des services essentiels fournis par le PNUD, notamment par l'équipe chargée du système Atlas. Certes, la mise à niveau de ce système, au début 2009, s'est traduite par des améliorations, mais les résultats n'ont pas toujours été probants et à la fin de l'année des problèmes importants ont également été rencontrés. Il ressort des discussions que le Comité consultatif a tenues avec l'Administration que le FNUAP et le PNUD se sont employés ensemble, en 2009 et 2010, à stabiliser le progiciel et qu'ils s'attachent à régler le plus vite possible les problèmes d'ordre systémique et fonctionnel. Ils ont notamment mené à bien, en 2009, la migration des matériels d'exploitation vers une nouvelle plate-forme d'exploitation et, en 2010, assuré le passage à un nouveau dispositif de secours; il semble que ceci ait amélioré les capacités du système et permis d'opérer des économies. Le Comité souligne qu'il importe que le FNUAP et le PNUD planifient et financent en temps opportun les remaniements et mises à niveau du progiciel en tenant compte des interactions avec d'autres initiatives d'ordre administratif et opérationnel.

16. Comme indiqué au paragraphe 15 ci-dessus, le PNUD fait office de prestataire de services pour le progiciel Atlas, qu'il exploite lui aussi. Or, d'importantes modifications doivent être apportées à ce système pour le rendre compatible avec les normes IPSAS. Dans sa décision 2009/15, le Conseil d'administration (à sa deuxième session ordinaire en septembre 2009) a approuvé la décision du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS de différer au 1<sup>er</sup> janvier 2012 l'application de ces normes. Le Comité souscrit à cette décision. Il a recommandé en avril 2009, et continue à le faire, que tous les organismes se servant du progiciel Atlas synchronisent l'application des nouvelles normes IPSAS et mettent sur pied un conseil unique à cet effet, doté des pouvoirs appropriés, afin de veiller à ce qu'elles soient introduites conformément au calendrier prévu et intégralement adoptées en 2012 au plus tard.

17. Le Comité compte que, dans l'intervalle, le FNUAP continuera d'améliorer ses méthodes comptables dans la mesure où les normes comptables du système des Nations Unies le permettent. En 2009, le Comité a recommandé de revoir le plan d'application des normes IPSAS, accompagné d'une analyse des risques tant comptables qu'opérationnels, d'énoncer une stratégie visant à les atténuer et de dégager les interactions avec d'autres initiatives du Fonds telles que la mise à niveau du progiciel Atlas, le dispositif de contrôle interne et la restructuration. Le Comité a également souligné que l'application de ces normes, pour être concluante, exige que l'Administration fasse preuve de détermination. Donnant suite à une recommandation que le Comité consultatif avait formulée, l'Administration du FNUAP entretient désormais des contacts réguliers avec le Comité des commissaires aux comptes à ce sujet. En 2010, le Comité a de nouveau recommandé de revoir le plan d'application et de l'actualiser trimestriellement. Dans l'idéal, ce plan identifierait chaque projet pertinent, avec des repères et des dates spécifiques, ainsi que le responsable de chaque projet.

18. Aux termes de son mandat, le Comité consultatif est chargé « d'examiner les politiques qui ont de fortes incidences sur a) la gestion financière et la communication de l'information y relative, b) les fonctions d'audit interne, d'investigation et d'évaluation, c) l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de

responsabilité du FNUAP ». En 2010, le Comité a examiné les politiques pertinentes et fait des recommandations y relatives. Il a souligné qu'il importe de le consulter avant de mettre la dernière main à des politiques qui auront des incidences majeures sur les processus métier et les opérations du FNUAP.

19. La fonction déontologie étant capitale au regard de la responsabilité et du contrôle interne du FNUAP, le Comité a révisé son mandat en 2010 pour y inclure spécifiquement « la déontologie » comme un domaine le concernant (rubriques 3 et 16). Le Comité a également examiné le mandat et la structure actuelle du Bureau de la déontologie du Fonds ainsi que son Rapport annuel pour 2009. À ce propos, le Comité se félicite que le Déontologue rende directement compte de ses travaux à la Directrice exécutive et il l'invite à contribuer à la prise de décisions, faisant ainsi de la déontologie un élément essentiel des décisions d'ordre stratégique ou de la formulation des politiques. Le Comité encourage aussi le renforcement constant des activités de communication en matière de déontologie ainsi que l'organisation d'ateliers et de séances de formation dans ce domaine.

20. Conformément à son mandat, en avril 2010, le Comité consultatif a examiné, avant leur mise au point définitive, les états financiers non vérifiés du FNUAP pour l'exercice biennal se terminant au 31 décembre 2009. Il a recommandé d'y apporter quelques modifications et remarques afin d'améliorer la clarté et la qualité de l'information financière pour la période biennale. À l'époque, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies avait indiqué que son rapport comporterait éventuellement une observation du fait qu'il lui était impossible d'obtenir les pièces justificatives appropriées pour une partie importante des dépenses du programme engagées au titre de l'exécution nationale. Comme l'a recommandé le Comité par le passé, il convient de redoubler d'efforts pour chercher et obtenir les pièces justificatives afin d'éviter que le Comité des commissaires aux comptes émette des réserves dans son rapport. Après la réunion d'avril 2010, le Comité des commissaires aux comptes a publié un rapport d'audit modifié assorti d'une réserve sur les états financiers pour l'exercice biennal 2008-2009 et mettant l'accent sur cette question.

21. Le Comité consultatif renouvelle la recommandation qu'il a faite à l'Administration du FNUAP de continuer de collaborer avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, selon qu'il convient, pour les questions financières pertinentes, y compris la communication de l'information sur les états financiers afin de s'accorder sur une conception commune, notamment sur le plan technique.

22. En 2007, le Comité consultatif a approuvé la recommandation de la Division des services de contrôle interne invitant le FNUAP à réviser son dispositif de contrôle interne pour qu'il soit pleinement conforme aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Le dispositif de contrôle interne définit les règles à suivre en matière de contrôle et de responsabilité, en particulier à l'échelon des pays. En 2008, le Comité consultatif a été informé des révisions successives apportées au dispositif de contrôle interne. En 2009, l'Administration du Fonds a chargé un cabinet-conseil de le réexaminer. Le Comité réitère la position qu'il a exprimée à plusieurs reprises, à savoir que, dans la mesure où les politiques et pratiques du FNUAP en matière de finances et d'opérations ne cessent d'évoluer, tout comme le contexte extérieur, il convient d'enrichir et de réviser régulièrement les directives correspondantes pour

qu'elles gardent leur actualité, demeurent applicables, suivent les directives internationales, notamment celles de l'INTOSAI, et restent parfaitement conformes aux normes du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

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

24. En 2009, et plus particulièrement en 2010, le Comité consultatif a constaté une amélioration notable de la qualité et de la ponctualité des résultats de la Division des services de contrôle interne, y compris en ce qui concerne la publication de ses rapports. En 2010 aussi, l'Institut des auditeurs internes a mené à terme une évaluation externe de la qualité de la Division. Cette évaluation avait principalement pour objectif d'apprécier la conformité des fonctions d'audit interne de la Division avec les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Normes), d'évaluer l'efficacité de ces activités dans l'accomplissement de sa mission (telle qu'énoncée dans sa charte et exprimée dans les attentes de l'Administration du FNUAP) et d'identifier les possibilités d'amélioration de ses méthodes de gestion et de travail ainsi que sa valeur pour le Fonds. L'évaluation a conclu que, dans l'ensemble, les activités d'audit interne de la Division étaient conformes aux Normes et à la définition de l'audit interne. Les évaluateurs ont également relevé que la fonction investigation était conforme aux principes des Nations Unies en la matière. Les recommandations faites pour améliorer l'efficacité des activités d'audit interne sont activement prises en compte par la Division. Le Comité consultatif félicite la Division des résultats qu'elle a obtenus à cet égard.

25. Comme le Comité l'avait recommandé en 2008, la Division des services de contrôle interne a mis sur pied, en 2009, un dispositif qui lui permet d'observer la suite donnée aux recommandations issues des missions d'audit interne et elle consulte régulièrement les services concernés pour s'assurer de l'état de leur application. En 2010, la Division a procédé à un examen semestriel complet du suivi des recommandations pour répondre aux préoccupations du Conseil d'administration et du Comité des commissaires aux comptes au sujet de celles dont l'application est encore en suspens. Ainsi, elle peut aider l'Administration du FNUAP à s'acquitter de ses responsabilités grâce à l'évaluation objective, indépendante et fondée sur des données factuelles des mesures que cette dernière a prises pour donner effet aux recommandations découlant des activités de contrôle.

26. Le Comité consultatif a recommandé d'approuver dans son principe le plan d'audit de la Division des services de contrôle interne pour 2011 et examiné le plan de travail de cette dernière pour la même année. Il constate que la Division a adapté sa stratégie générale pour qu'elle corresponde mieux aux besoins du FNUAP, compte tenu du changement intervenu dans sa direction en 2011, de la modification du profil de risque de la réputation du Fonds en raison d'états financiers assortis de réserves, de l'introduction prochaine de nouvelles normes comptables en 2012 et de la mise en œuvre progressive de la gestion globale des risques. À cet égard, le Comité constate que la Division s'emploie à donner des assurances au FNUAP quant à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à lui prêter conseil à cette fin. Le Comité se félicite que la Division participe aux réunions et qu'elle prête conseil quant aux principales initiatives en matière de gestion, notamment s'agissant de

l'application des normes IPSAS, la gestion globale des risques, la gestion axée sur les résultats, la modalité d'exécution nationale et l'approche harmonisée des transferts monétaires aux partenaires de réalisation. Ce faisant, la Division aide opportunément à consolider le contrôle et à améliorer l'efficacité des opérations du Fonds.

27. Le Comité consultatif constate avec satisfaction que la planification annuelle des audits est axée sur les risques et que la Division fonde ses travaux sur le modèle de risque. Comme il l'avait recommandé, outre l'analyse de l'univers de risque des bureaux de pays, la Division a entrepris une évaluation des risques courus par les services du siège et de ceux qui s'attachent aux fonctions transversales dans le cadre de son plan de travail pour 2010. Lors de l'établissement de son plan de travail pour 2011, la Division a encore renforcé l'analyse de risque des services du siège.

28. Le Comité consultatif se félicite que la Division des services de contrôle interne participe à l'harmonisation des activités d'audit des organismes des Nations Unies et, notamment, qu'elle ait piloté le premier audit interorganisations de l'approche harmonisée des transferts monétaires, mené au Viet Nam en septembre 2009 et au Malawi en février 2010, en collaboration avec des fonctionnaires du PNUD et de l'UNICEF.

29. Le Comité consultatif a examiné le rapport biennal du FNUAP sur l'évaluation (DP/FPA/2010/19). Il se rend compte de la complexité de l'environnement dans lequel les programmes sont exécutés – compte tenu des partenariats multiples et des problèmes de leadership des pays concernés. Le Comité appuie la conclusion du rapport et demande qu'une plus grande attention soit accordée à l'amélioration de la conception des programmes fondée sur des données factuelles, de la programmation, du contrôle et de l'évaluation. Il estime que la qualité des évaluations exigera, au sein du FNUAP, une meilleure culture de l'évaluation et une plus grande responsabilisation par rapport aux résultats.

30. Le Comité consultatif examine régulièrement les activités et résultats de la fonction investigation du FNUAP et appuie la nécessité de disposer d'outils additionnels tels qu'un système informatique de contrôle continu et de ressources appropriées pour que cette fonction puisse effectivement répondre aux besoins du Fonds.

31. À plusieurs reprises, le Comité consultatif a souligné combien il importait d'évaluer les ressources et les moyens de la Division du point de vue de sa capacité de respecter sa charte et de donner le degré d'assurance requis pour aider à la réalisation des objectifs stratégiques du FNUAP. À cet égard, ayant été informé des problèmes chroniques que connaissait la Division du fait de l'insuffisance de ses moyens et de ses difficultés de recrutement, le Comité consultatif constate que nombre de ces problèmes ont été réglés en 2010. Le Comité consultatif est conscient de la difficulté que la Division éprouve à recruter des personnes qualifiées à des postes d'administrateur et à les retenir à son service, et il sait que ceci peut avoir des incidences préjudiciables sur la capacité de la Division et sur ses travaux. Il sait aussi que lorsqu'un organisme opère dans un environnement interne et externe complexe et en constante mutation, comme c'est le cas du FNUAP, les fonctionnaires recrutés depuis peu doivent apprendre beaucoup en peu de temps. Il importe donc d'autant plus d'élaborer un plan d'apprentissage adapté et adaptable, assorti d'activités de formation spécialisée, afin d'assurer la formation continue des fonctionnaires. Il est impératif de doter la Division des moyens et capacités

nécessaires pour que les fonctions d'audit interne, d'évaluation et d'investigation couvrent un champ suffisant. Ce sera particulièrement important en 2011 pour assurer la continuité de l'efficacité de la Division étant donné que son Directeur sera remplacé.

32. Le Comité consultatif pour les questions d'audit est régulièrement informé des mesures que le FNUAP prend pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, et il souscrit aux efforts que déploie le Fonds pour s'acquitter de cette obligation de manière systématique et continue. Comme il l'a fait observer en 2008, le Comité estime que la Division des services de contrôle interne pourrait, conformément aux meilleures pratiques, suivre l'application de ces recommandations. Elle apporterait ainsi de la valeur ajoutée en aidant l'Administration du Fonds à s'assurer du caractère adéquat et exhaustif des mesures prises. Qui plus est, la charge de travail des Commissaires en matière de suivi pourrait être allégée par les activités de la Division dans ce domaine.

33. L'exécution nationale reste un domaine de haut risque. Comme indiqué au paragraphe 20, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a établi un rapport d'audit assorti d'une observation sur les états financiers relatifs aux dépenses engagées au titre de l'exécution nationale. Le Comité est régulièrement informé des mesures que l'Administration et la Division prennent pour déterminer les causes sous-jacentes des problèmes qui se posent en matière de gestion de cette modalité et de communication de l'information financière y relative, ainsi que pour y remédier. C'est ainsi qu'en juin 2009, la Division a évalué la gestion des dépenses engagées au titre de cette modalité en 2008. Il s'agissait d'obtenir l'assurance raisonnable que les partenaires de réalisation géraient les ressources du Fonds dans le respect des accords contractuels conclus avec ce dernier, et de formuler une opinion quant à la validité et à la portée de l'assurance donnée par des auditeurs indépendants. Or, l'évaluation des activités de contrôle montre que, pour la période considérée, la Division n'a pas été en mesure de donner une assurance raisonnable quant à la gestion d'une bonne partie du solde des dépenses relatives à l'exécution nationale susceptibles d'être auditées; en effet, les pièces justificatives et les dossiers correspondants étaient incomplets et les contrôles internes inadéquats. En 2010, la Division a effectué une évaluation similaire des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale en 2009. Il ressort des résultats de l'audit pour 2009 que la situation s'est détériorée par rapport à 2008. Les problèmes identifiés en 2008 et 2009 par la Division et le Comité des commissaires aux comptes ont continué de se poser en 2010.

34. Le Comité consultatif sait que les hauts responsables du FNUAP ont désigné l'exécution nationale comme l'une de ses premières priorités. Il est de plus en plus conscient des difficultés qu'il y a pour le FNUAP à assumer la responsabilité des résultats de la gestion financière et des programmes alors qu'il doit se conformer aux nouvelles modalités de l'aide telles que les approches sectorielles et l'approche harmonisée des transferts monétaires. Il sait aussi que l'exécution nationale pose des problèmes au niveau non seulement des responsabilités et de la communication de l'information financière mais aussi de la planification, de l'exécution et du contrôle des programmes ainsi que de la gestion et de l'administration des projets. Le Comité prend note des mesures que l'Administration du Fonds a prises pour remédier à ces problèmes. Ainsi, en 2009 un nouveau système de gestion des audits concernant l'exécution nationale a été mis en place et il a été utilisé dans le cadre du cycle

d'audit de 2009; en 2010, les interventions en matière de développement des capacités ont continué d'être adaptées aux besoins des régions et des pays concernés; les opérations d'exécution nationale du siège font par ailleurs partie intégrante du Service des finances. À cet égard, le Comité souscrit à l'action que le FNUAP mène pour consolider les contrôles et pratiques de gestion à l'échelle locale, mais aussi au siège et il l'invite à prendre de nouvelles mesures pour remédier aux causes sous-jacentes des problèmes liés à la modalité d'exécution nationale. Par ailleurs, le Comité recommande au FNUAP d'examiner les politiques d'exécution nationale existantes afin de clarifier les conditions d'application de cette modalité, de l'exécution directe ou autres modalités opérationnelles. De cette manière, le FNUAP pourrait adapter ses mécanismes de financement afin d'appliquer le mode d'exécution le plus approprié pour un pays déterminé ou un partenaire de financement tout en offrant la flexibilité requise pour que les ressources correspondent mieux aux capacités et aux besoins.

35. En 2008, le Comité a recommandé que, pour axer plus facilement la gestion sur les résultats, l'Administration se dote d'une stratégie officielle de gestion globale et intégrée des risques. En 2009, le FNUAP a lancé une étude en vue de recommander des mesures dans ce sens, et il a passé en revue à cet effet les dispositifs de gestion des risques en place susceptibles d'étayer la stratégie. En 2010, le FNUAP a engagé un spécialiste de la gestion globale des risques avec lequel il a tenu des réunions et revu le plan initial du Fonds dans ce domaine. Le Comité réaffirme qu'il importe d'intégrer ces dispositifs et d'élaborer les nouveaux systèmes et processus voulus pour consolider et viabiliser une stratégie approfondie de gestion globale des risques, qui serait axée sur les résultats, dégagerait les risques et préviendrait les crises non seulement dans l'ensemble de l'organisation mais aussi dans son interaction avec des organismes externes. Le Comité rappelle qu'il est important que le Bureau exécutif du FNUAP appuie la gestion globale des risques et qu'il y a lieu d'accorder davantage d'attention à la gouvernance, à l'encadrement et à l'administration, y compris à son propre rôle et à celui du Conseil d'administration, ainsi qu'aux interactions avec d'autres organismes des Nations Unies.

36. Comme il l'a indiqué en 2008 et réaffirmé en 2009, une fois mise en place cette stratégie de gestion globale et intégrée des risques, le Comité pourra mieux évaluer les stratégies du Fonds visant à réduire son degré d'exposition, le degré de risque qu'il est prêt à accepter et les risques résiduels. Par voie de conséquence, il pourra aussi aider plus directement le Fonds à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels en donnant des conseils stratégiques à la Directrice exécutive sur le degré d'exposition au risque de l'organisation. Le Comité souhaite poursuivre le dialogue avec l'Administration sur les moyens d'intégrer les stratégies de réduction de risques spécifiques à la stratégie de maîtrise globale des principaux risques auxquels le Fonds peut être exposé.

### **Conclusion générale**

37. Le Comité consultatif pour les questions d'audit a examiné le rapport sur les activités d'audit et de contrôle internes du FNUAP en 2010 (DP/FPA/2011/5), dont la Directrice exécutive doit saisir le Conseil d'administration; il a pris note de son évaluation générale de l'exposition du FNUAP aux risques et des tendances y relatives et il a approuvé le rapport. Le Comité consultatif souscrit à la nouvelle orientation du rapport, c'est-à-dire faire des recommandations au Conseil

d'administration en vue de permettre au Fonds de s'acquitter de son mandat avec plus d'efficacité et d'efficience.

38. Le Comité se félicite des progrès importants accomplis par le FNUAP au cours des dernières années en dépit d'un environnement marqué par de nombreux problèmes. Il estime qu'il faut continuer de consolider les dispositifs de responsabilisation et d'assurance. Il espère que les conseils stratégiques et les recommandations qu'il a formulés en 2010 aideront l'Administration du Fonds à approfondir les dispositifs de contrôle interne et de responsabilisation voulus ainsi que les systèmes et méthodes nécessaires pour en assurer l'efficacité dans la durée.

## Annexe 5

### **Suite donnée par l'Administration au rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit**

1. Comme le Conseil d'administration l'en a priée dans sa décision 2008/37, l'Administration fait part ci-dessous de la suite qu'elle a donnée au rapport annuel 2010 du Comité consultatif pour les questions d'audit. Certaines des questions qui y sont abordées font l'objet d'un exposé plus détaillé consultable sur le site Web du Conseil d'administration.

2. Le Fonds a accueilli avec intérêt le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit. En 2010, il a de nouveau tiré parti de ses échanges de vues avec le Comité. Il tient à remercier la Présidente et les membres de cet organe, dont le soutien et les indications lui ont été précieuses pour consolider plus avant les pratiques de gestion.

#### *Restructuration (par. 12 et 13 du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit)*

3. Dans le cadre du rapport annuel de la Directrice exécutive, le FNUAP rend régulièrement compte au Conseil d'administration des progrès de la restructuration et de leurs incidences. À cette fin, le Fonds a aussi identifié une série d'indicateurs qui donnent une idée de la qualité du soutien apporté par les bureaux régionaux aux bureaux de pays.

4. L'Administration du FNUAP attend avec intérêt l'évaluation de la mise en œuvre de sa restructuration qui sera effectuée par la Division des services de contrôle interne en 2012, ainsi que les résultats de l'audit de la gouvernance (des services du siège et des bureaux régionaux) à l'appui de l'exécution du programme en 2011. Les résultats de ces évaluations seront d'importance capitale pour orienter les initiatives futures du Fonds en vue de renforcer sa structure organisationnelle et de l'aligner sur ses objectifs stratégiques.

#### *Planification de la relève et des effectifs (par. 14 du rapport annuel du Comité)*

5. L'Administration du Fonds fait sienne la remarque du Comité consultatif au sujet de l'importance qu'il y a à accorder plus d'attention à la dimension ressources humaines et à la continuité des opérations de l'organisation. Conformément au cadre de planification de la relève de l'organisation, la gestion des talents et la planification des effectifs sont une priorité, en particulier compte tenu des départs prévus à la retraite de certains hauts responsables. Pour répondre aux préoccupations concernant les attributions et les responsabilités, l'accent est mis sur l'initiation et la formation complète des fonctionnaires nouvellement recrutés et de ceux déjà en fonction.

#### *Gestion globale des risques (par. 15 du rapport du Comité)*

6. Dans le cadre du Executive Sponsors Group, du Groupe interorganisations pour la gouvernance et d'autres mécanismes, le FNUAP collabore étroitement avec les autres organisations partenaires qui exploitent le système Atlas (PNUD, UNICEF, UNOPS, ONU-Femmes et l'Université des Nations Unies) pour assurer la coordination des activités y relatives en anticipant et résolvant les problèmes qui

peuvent se poser dans l'utilisation de ce progiciel, par exemple assurance de qualité, disponibilité et gestion des ressources, performance et mises à niveau du système, y compris ceux découlant des exigences de l'application des Normes comptables internationales pour secteur public (IPSAS).

*Application des normes IPSAS (par. 16 et 17 du rapport du Comité)*

7. Par l'intermédiaire du Conseil IPSAS du système des Nations Unies, le FNUAP collabore étroitement avec d'autres institutions des Nations Unies pour assurer l'introduction des normes IPSAS en 2012.

8. Le plan d'application des normes IPSAS du FNUAP, assorti d'une analyse des risques et de propositions de mesures d'atténuation, comprend les activités à mener pour apporter les changements nécessaires dans les politiques comptables, les pratiques et systèmes en général afin de faciliter le passage des Normes comptables du système des Nations Unies aux normes IPSAS. Le plan original a été actualisé pour tenir compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, de la Division des services de contrôle interne et du Comité consultatif pour les questions d'audit. Le Comité a lui-même reconnu, à sa réunion de février 2011, que le plan de travail détaillé révisé, indiquant des repères, les produits et les responsables, répondait à ses recommandations. Un programme de formation détaillé à l'appui de la stratégie d'introduction des normes IPSAS est en cours de réalisation.

*Fonction déontologie (par. 19 du rapport du Comité)*

9. L'Administration du FNUAP se félicite de l'accent mis par le Comité sur la fonction déontologie, conformément au mandat révisé du Comité. Des informations détaillées sur les activités liées à la déontologie figurent dans le Rapport du Bureau de la déontologie du FNUAP (DP/FPA/2011/6).

*Dispositif de contrôle interne (par. 22 du rapport du Comité)*

10. Le FNUAP a procédé à un examen approfondi de son dispositif de contrôle interne en s'inspirant des normes internationalement admises du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) concernant l'efficacité des contrôles internes dans six processus d'importance cruciale de l'organisation. Le dispositif révisé a été lancé sur un site Web convivial avec des liens vers les politiques et procédures applicables. La séparation stricte des tâches prescrite par le dispositif a été respectée et l'établissement de listes mensuelles et trimestrielles de points à vérifier pour la responsabilité financière a été rendu obligatoire. Les bureaux extérieurs ont reçu un appui et des orientations supplémentaires en ce qui concerne les procédures à suivre en cas d'urgence et dans les bureaux décentralisés. La certification dans le domaine des achats est désormais obligatoire et un cours sur ce sujet dans le contexte du dispositif est en cours d'élaboration.

*Attributions et ressources de la Division des services de contrôle interne (par. 23 à 28, 30 et 31 du rapport du Comité)*

11. L'Administration du FNUAP se félicite de la stratégie adoptée par la Division en 2010. Elle est adaptée aux besoins de l'organisation et soutient les objectifs stratégiques du FNUAP. L'Administration a bénéficié des services consultatifs et

d'assurance de qualité de la Division qui vont maintenant de l'identification des problèmes à des recommandations pratiques. Le FNUAP redoublera d'efforts pour donner suite aux recommandations de la Division et il l'encourage à se faire représenter aux réunions importantes la concernant et à lui donner des conseils pour ses principales initiatives.

12. Comme elle l'a montré en 2010, l'Administration du FNUAP est déterminée à faire en sorte que des ressources suffisantes soient mises à disposition de la Division, et il continuera de veiller en priorité à ce que la Division ait la capacité requise pour respecter sa charte et fournir le degré d'assurance nécessaire pour aider le Fonds à atteindre ses objectifs stratégiques.

*Évaluation (par. 29 du rapport du Comité)*

13. L'Administration du FNUAP est déterminée à poursuivre ses efforts pour améliorer la conception de programmes fondée sur des données factuelles, la programmation, le contrôle et l'évaluation. Conformément à sa politique en matière d'évaluation, le FNUAP s'efforce encore d'améliorer ses méthodes d'évaluation et l'étendue, la qualité et l'utilisation des évaluations pour renforcer en définitive la conception et l'exécution des programmes. Il s'efforce également d'améliorer la programmation fondée sur des données factuelles, et la question de l'orientation des programmes programme focus sera abordée, entre autres, dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique.

*Recommandations au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (par. 20, 21 et 32 du rapport du Comité)*

14. Afin de garantir que le personnel prête l'attention voulue aux recommandations issues des missions d'audit et les respecte, le FNUAP a intégré l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes comme indicateurs des résultats des unités administratives et du personnel, établissant un lien fort entre gestion de la performance et responsabilité et en veillant à ce que des récompenses soient données et des sanctions appliquées, dans les limites du Règlement du personnel des Nations Unies.

15. L'Administration du FNUAP réexamine le processus adopté pour assurer le suivi des recommandations de la Division et du Comité des commissaires aux comptes afin de garantir qu'il est assuré de manière plus systématique et stratégique. À titre provisoire, et pour toute l'année 2011, un comité de contrôle des audits, présidé par la Directrice exécutive, a été créé pour suivre de près l'application des recommandations issues des missions d'audit tant externe qu'interne, donnant un degré de priorité plus élevé aux problèmes si nécessaire et garantissant la mise en œuvre des recommandations en temps utile. La Division des services de contrôle interne participe à ce comité en qualité d'observateur.

16. Le FNUAP a des entretiens réguliers avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour profiter de ses conseils sur les questions d'audit.

*Exécution nationale (par. 33 et 34 du rapport du Comité)*

17. En 2010, le FNUAP a poursuivi ses efforts pour régler les problèmes liés à la modalité d'exécution nationale dont il a fait une de ses principales priorités. Pour réagir de manière plus ciblée et plus efficace, le FNUAP s'inspire des

recommandations figurant dans l'Évaluation de contrôle interne du processus d'audit des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale en 2009 préparé par la Division. Certaines des mesures comprennent le remaniement du mandat de la modalité d'exécution nationale pour l'audit de 2010 et le recours à une société mondiale d'audit pour les audits non effectués par des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Ceci devrait améliorer la qualité et la ponctualité des rapports d'audit des activités d'exécution nationale préparés en 2011, de façon à ce que les audits interne et externe puissent avoir recours aux rapports d'audit des projets d'exécution nationale et assurer un audit approprié des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale. Le processus d'audit de la modalité d'exécution nationale et l'application des systèmes informatiques qui le sous-tendent font l'objet d'un examen dans le but de les simplifier et de les consolider. Comme l'a suggéré le Comité dans son rapport annuel, en janvier 2011, la Directrice exécutive du FNUAP a rappelé aux bureaux de pays les diverses modalités d'application disponibles et elle a donné des orientations sur celles qui peuvent être utilisées dans certaines circonstances.

*Gestion globale des risques (par. 35 et 36 du rapport du Comité)*

18. Le Conseiller du FNUAP en gestion des risques coordonne l'évaluation des profils de risque au niveau des pays, des régions et du siège. Un programme pilote d'identification et d'évaluation des risques sera exécuté en 2011 en vue de mettre au point des stratégies appropriées d'atténuation des risques. La gestion globale des risques s'inspirera dans toute la mesure du possible des systèmes existants, et intégrera la gestion des risques dans les politiques, procédures et processus.

19. En résumé, le FNUAP poursuivra et intensifiera ses efforts pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions d'audit. La Directrice exécutive et les hauts responsables du FNUAP ont fait du renforcement de la responsabilité la priorité numéro un de l'organisation en 2011 et, avec les conseils permanents du Comité, ils sont pleinement déterminés à faire en sorte que les objectifs énoncés soient atteints, des résultats de grande qualité obtenus et les ressources du Fonds efficacement utilisées.