



Assemblée générale

Distr. générale
24 août 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session
Point 132 de l'ordre du jour provisoire*
Rapports financiers et états financiers
vérifiés et rapports du Comité
des commissaires aux comptes

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les fonds et programmes des Nations Unies pour l'exercice clos le 31 décembre 2015

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport est présenté en application de la résolution 48/216 B de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de lui faire connaître, au moment où elle était saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, les mesures qu'ils avaient prises ou envisageaient de prendre pour les appliquer.

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale la première partie des réponses des chefs de secrétariat des fonds et programmes, à savoir le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds d'équipement des Nations Unies, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, les fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Les informations contenues dans le présent rapport complètent les observations qui ont déjà été présentées au Comité et dont certaines figurent dans la version finale

* A/71/150.

** Le présent rapport a été soumis tardivement en raison des longs délais nécessaires pour obtenir les contributions des fonds et programmes des Nations Unies.



des rapports que celui-ci a remis aux chefs de secrétariat des fonds et programmes concernés. Ces derniers ont accepté toutes les recommandations du Comité, et nombre de leurs observations ont été dûment reproduites dans les rapports du Comité. En conséquence, afin de réduire les doubles emplois et de rationaliser la documentation, le présent rapport ne contient les observations complémentaires des chefs de secrétariat que lorsqu'elles sont nécessaires, ainsi que des renseignements sur l'état de l'application, le bureau responsable, la date butoir pour l'achèvement des travaux et le rang de priorité attaché à chacune des recommandations figurant dans les rapports pertinents du Comité. On y trouvera également des renseignements actualisés sur la suite donnée aux recommandations se rapportant à des exercices antérieurs dont le Comité considère qu'elles n'ont pas été intégralement appliquées.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Programme des Nations Unies pour le développement	5
III. Fonds d'équipement des Nations Unies	26
IV. Fonds des Nations Unies pour l'enfance	31
V. Fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés	49
VI. Fonds des Nations Unies pour la population	78
VII. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	93
VIII. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	110

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application des dispositions du paragraphe 7 de la résolution 48/216 B, dans lequel l'Assemblée générale a prié les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de lui faire connaître, au moment où elle était saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, leur réaction auxdites recommandations et les mesures qu'ils envisageaient de prendre pour les appliquer, en incluant dans les rapports présentés à cette fin des calendriers d'application appropriés.

2. Pour l'établissement du présent rapport, il a été tenu compte des dispositions des documents de l'Assemblée générale ci-après :

a) Résolution 52/212 B et note du Secrétaire général transmettant les propositions du Comité visant à améliorer la suite donnée à ses recommandations que l'Assemblée a approuvées (A/52/753);

b) Résolution 70/238 A, au paragraphe 8 de laquelle l'Assemblée a prié à nouveau le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations connexes du Comité consultatif soient promptement appliquées dans leur intégralité, de continuer à tenir les directeurs de programme responsables en cas de non-application de ces recommandations et de remédier aux causes profondes des problèmes constatés par le Comité des commissaires aux comptes. Au paragraphe 9, l'Assemblée a prié à nouveau le Secrétaire général de donner dans ses rapports sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes une explication détaillée des retards d'application de ces recommandations, en particulier celles qui remontaient à deux ans ou plus; et, au paragraphe 10, elle a également prié à nouveau le Secrétaire général d'indiquer dans ses rapports dans quel délai et dans quel ordre il prévoyait d'appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et quels fonctionnaires devraient en répondre.

3. En ce qui concerne les délais de mise en œuvre, les chefs de secrétariat se sont efforcés de déterminer la date d'achèvement de la mise en application des recommandations.

4. Pour ce qui est de la hiérarchisation des recommandations, il est à noter que le Comité qualifie les plus importantes de « principales ». Toutes les recommandations acceptées seront appliquées dans les meilleurs délais, mais les recommandations principales seront considérées comme prioritaires.

II. Programme des Nations Unies pour le développement

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2015

5. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2016 est présenté dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 1
État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1	–	–	1	1	–
Bureau de la gestion des ressources financières	2	–	–	2	2	–
Bureau régional pour l'Afrique	1	–	–	1	1	–
Bureaux divers	8	–	–	8	8	–
Total	12	–	–	12	12	–
Pourcentage	100	–	–	100		

Tableau 2
État d'avancement de l'application de toutes les recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	1	–	–	1	1	–
Bureau de la gestion des ressources financières	3	–	–	3	3	–
Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique	4	–	–	4	4	–
Bureau régional pour l'Afrique	5	–	–	5	5	–
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	1	–	–	1	1	–
Bureaux divers	19	–	–	19	19	–
Total	33	–	–	33	33	–
Pourcentage	100	–	–	100		

6. **Au paragraphe 20, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de :** a) veiller à ce que les unités opérationnelles examinent régulièrement les accords de contribution pour lesquels les objectifs d'étape n'ont pas été atteints et prennent des mesures pour suivre la question avec les donateurs; et b) veiller à ce qu'en fin d'année, chaque unité opérationnelle examine les rapports concernant les contrats pour lesquels les objectifs d'étape n'ont pas été atteints et qu'elle signale au Centre mondial de services partagés, par l'intermédiaire du système de gestion des documents, les problèmes repérés et actualise l'état d'avancement en conséquence.

Entités responsables : Bureaux régionaux, Bureau de la gestion des ressources financières et Centre mondial de services partagés du PNUD

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

7. Le PNUD : a) veillera à ce que les cas en suspens soient examinés et suivis conformément aux procédures établies et à ce que des mesures soient prises rapidement; et b) demandera aux bureaux de faire rapidement le point sur toutes les sommes dues par les donateurs et d'informer le Centre mondial de services partagés de toute modification apportée au calendrier des paiements, conformément aux procédures établies.

8. **Au paragraphe 24, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de :** a) revoir la liste des contributions à recevoir tous les trimestres, afin de déterminer leur recouvrabilité, et s'assurer que les contrôles prévus par le dispositif de contrôle interne sont bien en place; b) conserver des documents attestant du suivi fait au niveau des pays avec les donateurs pour leur demander le versement des contributions dues de longue date, avant qu'elles ne soient comptabilisées dans le système Atlas en fin d'année; et c) constituer des provisions pour créances douteuses dues de longue date, sur la base de preuves objectives de leur recouvrabilité.

9. En ce qui concerne les parties a) et b) de la recommandation, le PNUD examinera la liste des contributions à percevoir sur un rythme trimestriel et demandera aux bureaux de faire rapidement le point, avec les donateurs, sur toutes les sommes dues et d'informer le Centre mondial de services partagés de toute modification du calendrier des paiements. Les justificatifs du suivi des sommes dues de longue date seront conservés et serviront à évaluer ces sommes. S'agissant de la partie c), des provisions pour dépréciation seront constituées dans les cas où il y a peu de chances que le donateur soit en mesure de verser sa quote-part et où le PNUD risque de subir une perte financière.

Entités responsables : Bureaux régionaux, Bureau de la gestion des ressources financières et Centre mondial de services partagés du PNUD

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

10. **Au paragraphe 29, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de s'assurer que : a) les bons de commande sont examinés dans les meilleurs délais, et annulés ou mis à jour selon que de besoin; b) les bons de commande sont établis avant les reçus, comme le veut le dispositif de contrôle interne; c) les bons de commande établis a posteriori font l'objet d'un suivi pour vérifier que la procédure est justifiée.**

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

11. Pour ce qui est de la partie a) de la recommandation, le PNUD continuera d'assurer un suivi avec les bureaux respectifs afin de veiller à ce que les bons de commande soient annulés ou que leur date d'expiration soit revue s'ils sont toujours valables. Quant aux parties b) et c), le PNUD continuera de suivre les commandes passées après réception des biens et services de manière à vérifier qu'elles se justifient, comme c'est le cas dans les situations d'urgence ou de catastrophe.

12. **Au paragraphe 31, le PNUD a accepté, comme le lui recommandait le Comité, d'assurer un suivi avec les bureaux respectifs pour garantir qu'ils observent l'intégralité des procédures normales de fonctionnement : a) en téléchargeant des liens vers toutes les pièces justificatives dans le système de gestion des documents, sans tarder après réception conforme des biens ou services; b) en passant régulièrement en revue le tableau de bord IPSAS concernant les liens du système de gestion des documents dans Atlas et en portant les anomalies qui nécessitent des mesures correctives à l'attention des responsables de projet ou de la direction.**

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

13. Le PNUD continuera : a) d'assurer un suivi avec les bureaux respectifs pour garantir qu'ils observent les procédures de validation de la réception de biens et de services au moyen de liens téléchargés dans le système de gestion des documents; b) d'appeler l'attention sur les anomalies qui nécessitent des mesures correctives.

14. **Au paragraphe 35, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de veiller à ce que les unités opérationnelles : a) établissent des bordereaux de paiement dans les délais prévus, conformément aux instructions de clôture de fin d'année, afin de solder les paiements anticipés déjà anciens;**

b) assurent un suivi régulier des paiements anticipés et effectuent des vérifications ponctuelles afin de contrôler et de solder au plus tôt les paiements anticipés.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

15. Le PNUD assurera un suivi régulier des paiements anticipés pour faire en sorte qu'ils soient soldés au plus tôt, avec les justificatifs requis, et veiller à ce que les unités opérationnelles établissent des bordereaux de paiement conformément aux instructions concernant la clôture de fin d'année.

16. Au paragraphe 41, le PNUD a accepté, comme le recommandait le Comité : a) à l'avenir, de prévoir les changements obligatoires des paramètres des projets, comme les taux des frais généraux de gestion, afin de réduire les retards dans la signature des rapports d'exécution conjoints trimestriels; b) de présenter en temps voulu ces rapports, que ses partenaires de réalisation et lui-même auront dûment signés, en conformité avec les politiques et procédures régissant les programmes et opérations; c) en cas de retards, d'aider les partenaires de réalisation à s'acquitter de leur responsabilité de signer les rapports d'exécution en temps voulu.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2017

17. S'agissant de la partie a) de la recommandation, sur les changements à apporter aux taux des frais généraux de gestion, le PNUD continuera de faire de son mieux pour accélérer l'évolution du système tout en préservant la qualité de la procédure de règlement. En ce qui concerne les parties b) et c), un rappel sera envoyé aux bureaux de pays pour garantir la bonne application des politiques et procédures régissant les programmes et opérations pour ce qui a trait à la signature des rapports d'exécution conjoints par les partenaires de réalisation.

18. Au paragraphe 46, le PNUD a accepté la recommandation du Comité de prendre des mesures telles que le recrutement d'un responsable de la mise aux normes, de l'évaluation et du suivi ou la nomination d'un responsable des programmes chargé d'examiner et de mettre à jour en temps voulu les registres des risques, des problèmes et du suivi, dans le système Atlas, principale source d'information des projets.

Entités responsables : Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

19. La nouvelle politique de surveillance du PNUD donne aux bureaux des orientations claires sur la mise à jour des données de suivi dans la plateforme institutionnelle adoptée pour recueillir ces données. Cette politique est entrée en vigueur le 1er mars 2016 et comporte des dispositions sur diverses options envisageables pour le suivi et l'évaluation des bureaux de pays. Un même message a été adressé aux bureaux de pays du monde entier quant à la nécessité d'appliquer cette politique et le respect de ses dispositions fera l'objet d'un suivi.

20. Au paragraphe 50, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, que les bureaux de pays du PNUD au Népal et à Sri Lanka : a) s'assurent que les rapports d'activité trimestriels sont élaborés, harmonisée et tiennent compte de tous les points clefs des projets; b) fassent que les équipes de gestion de projets se réunissent en temps voulu, comme prévu par les politiques et procédures régissant les programmes et opérations; c) prennent des mesures pour que l'examen à mi-parcours et l'examen annuel des projets prévus en 2015 soient effectués sans plus de retard; d) établissent des mesures de suivi de sorte que l'examen du suivi des futurs projets se fasse en temps voulu.

Entité responsable : Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

21. Étant donné que, dans le bureau de pays du PNUD au Népal, l'examen à mi-parcours a été retardé en raison d'un tremblement de terre, les bureaux de pays du Programme au Népal et à Sri Lanka établiront des mécanismes de suivi de sorte que l'examen des projets et le suivi des progrès se fassent conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations. La nouvelle politique de suivi à l'échelle de l'institution, approuvée en mars 2016, aidera ces bureaux à coordonner et guider leurs activités de suivi.

22. Au paragraphe 52, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, que les bureaux du Libéria et de l'Ouganda : a) respectent les listes de contrôle de l'achèvement du projet et fassent certifier les derniers rapports d'exécution conjoints des projets financièrement clos par les parties responsables; b) s'efforcent de reverser les montants dus aux donateurs conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

Entité responsable : Bureau régional pour l'Afrique
État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

23. Le bureau de pays au Libéria applique la recommandation. Le bureau de pays en Ouganda continuera de mettre à profit les mécanismes et outils de suivi pour respecter les listes de contrôle et faire approuver les derniers rapports d'exécution conjoints par les partenaires; et b) sur la base des discussions en cours avec les donateurs et conformément aux dispositions standard des accords passés avec eux, les sommes dues sont versées aux donateurs ou réaffectées selon les cas.

24. Au paragraphe 56, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'obtenir rapidement l'approbation des donateurs pour le remboursement ou la réaffectation des soldes inutilisés afin de réduire les retards dans la clôture des projets; et b) de veiller à ce que tous les projets clos sur le plan opérationnel le soient sur le plan financier dans les 12 mois qui suivent.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2017

25. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité qui l'engage : a) à obtenir l'approbation des donateurs conformément aux dispositions standard des accords passés avec eux sur le remboursement ou la réaffectation des soldes inutilisés; b) à veiller à ce que les projets soient clos sur le plan financier dans les délais impartis au titre des politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

26. Au paragraphe 61, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, de faire en sorte que les bureaux de pays : a) établissent des activités et des budgets de projets réalistes et réalisables sur la base d'un calendrier conforme aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations, afin d'accélérer l'exécution du budget; et b) suivent l'exécution des projets dans les délais et adoptent des mesures pour réduire au minimum les retards.

Entités responsables : Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

27. Pour ce qui est de la partie a) de la recommandation, conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations, qui impose aux comités de projet d'effectuer des examens annuels au quatrième trimestre en vue d'évaluer les résultats et les plans de travail annuels pour l'exercice suivant, les bureaux de pays du PNUD seront tenus de veiller à ce que cette prescription soit respectée. Concernant la partie b), le PNUD continuera de passer en revue

l'exécution des projets à la lumière de leurs budgets au niveau institutionnel et de suivre la mise en œuvre des mesures visant à accélérer cette exécution.

28. Au paragraphe 66, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, d'envisager d'améliorer ses rapports sur les ressources accélérés et non programmées en complétant par des directives les instructions de clôture de fin d'année, afin que les rapports soient compris de la même façon par l'administration et les autres parties prenantes.

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources financières
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

29. Le PNUD travaille à la mise au point de meilleures orientations afin de s'assurer que les utilisateurs comprennent bien les rapports soumis dans le cadre des instructions de fin d'année, de manière à éviter toute lecture erronée des tableaux figurant dans ces rapports.

30. Au paragraphe 72, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de renforcer et de consigner les mesures de suivi, y compris les commentaires de toutes les organisations participantes en retard, en vue d'éventuelles améliorations; b) de prendre des mesures visant à accélérer la clôture opérationnelle et financière de tous les projets en retard; et c) en tant que plus grand gestionnaire de fonds de l'ONU, de proposer d'adopter des politiques et des procédures communes dans le cadre des mécanismes de financement interorganisations, en vue d'harmoniser les pratiques de façon à améliorer la justesse des rapports et le calendrier de publication.

Entité responsable : Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

31. S'agissant des parties a) et b) de la recommandation, le PNUD renforcera les mécanismes de suivi et de rétro-information pour les cas où les organisations participantes tardent à faire rapport et renforcera également les mesures existantes pour accélérer la clôture des projets en retard. Au sujet de la partie c), le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires proposera l'idée de politiques et de procédures communes concernant le financement commun interinstitutions.

32. Au paragraphe 81, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que les coordonnateurs résidents s'assurent que les bureaux de pays de Sri Lanka et du Libéria : a) communiquent la synthèse de la macroévaluation de 2015 à l'occasion de l'examen annuel du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; b) mènent à l'avenir au moins une macroévaluation lors de chaque cycle de programmation conformément à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds.

Entités responsables : Bureau régional pour l'Afrique et Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

33. En ce qui concerne les bureaux de pays à Sri Lanka et au Libéria, les coordonnateurs résidents doivent : a) incorporer des macroévaluations dans leur examen du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, comme il est recommandé dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations; b) gérer la collaboration avec toutes les parties prenantes pour veiller à ce qu'à l'avenir au moins une macroévaluation soit menée lors de chaque cycle de programmation.

34. Au paragraphe 82, le PNUD a également accepté, comme le Comité le lui recommandait, que les coordonnateurs résidents s'assurent que : a) le bureau de pays en Ouganda se consulte avec les autres organismes des Nations Unies en vue d'amorcer le processus de macroévaluation au moins une fois au cours du cycle de programmation; b) les bureaux de pays de l'Ouganda et de la Sierra Leone prennent en compte, lorsqu'ils existent, les résultats de la macroévaluation dans les examens du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

Entité responsable : Bureau régional pour l'Afrique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2017

35. Le bureau de pays en Ouganda achève actuellement l'élaboration de son programme pour la période 2016-2020 et le coordonnateur résident procédera à la macroévaluation du nouveau programme de pays. Le bureau de pays en Sierra Leone a procédé à la macroévaluation en novembre 2015 et attend le rapport final. Les coordonnateurs résidents intégreront les macroévaluations, lorsqu'elles seront disponibles, dans les futurs examens du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, comme recommandé dans les politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

36. Au paragraphe 91, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) d'exercer des contrôles renforcés sur le plan de microévaluation relatif à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds pour en vérifier l'exhaustivité et l'exactitude; b) de prioriser les activités de microévaluation des partenaires en fonction du plan d'évaluation; c) de superviser la mise en œuvre du plan d'évaluation et procéder à sa mise à jour annuelle.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

37. Pour la partie a) de la recommandation, on vérifiera l'exactitude et l'exhaustivité des plans de microévaluation sur un échantillon et la formation à l'approche harmonisée des transferts monétaires sera lancée au deuxième semestre de 2016. Pour les parties b) et c), les bureaux régionaux s'emploient à prioriser et superviser les préparatifs du plan d'évaluation.

38. Au paragraphe 98, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de faire en sorte que les bureaux de pays : a) préparent un plan complet des activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds qui soit conforme au modèle en vigueur et qui inclut toutes les informations requises; b) mènent toutes les activités de certification prévues; c) passent en revue et améliorent les plans annuels de certification à la lumière des enseignements tirés des plans transitoires des activités de certification relatives à la politique harmonisée en date du 30 avril 2015.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

39. Le PNUD s'assurera que les bureaux préparent et appliquent avec précision les plans des activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, compte tenu des enseignements tirés des plans transitoires de 2015.

40. Au paragraphe 102, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que les bureaux des coordonnateurs résidents de l'Ouganda et du Libéria fassent en sorte que les bureaux de pays continuent à collaborer avec les coordonnateurs interorganisations responsables de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds en vue de préparer et de valider sans délai le plan conjoint des activités de certification relatives à la politique harmonisée.

Entité responsable : Bureau régional pour l'Afrique
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

41. Les coordonnateurs résidents des bureaux de pays en Ouganda et au Libéria superviseront la préparation et la validation des activités conjointes de certification relatives à la politique harmonisée.

42. **Au paragraphe 108, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de :** a) presser le processus de recours à un tiers prestataire de services en vue de réaliser les microévaluations et de veiller à ce que celles-ci soient faites dans les plus brefs délais; b) mettre en place des dispositifs de contrôle qui garantissent qu'à l'avenir, les microévaluations soient menées avant que des fonds ne soient attribués à des partenaires de réalisation; c) poursuivre les consultations avec les partenaires de réalisation pour que les microévaluations soient réalisées avant le lancement des futurs programmes, puisque les audits des modalités de réalisation nationale ne peuvent se substituer aux microévaluations.

Entités responsables : Bureau de la gestion des ressources financières et bureaux régionaux

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2017

43. Concernant la partie a) de la recommandation, l'engagement d'un tiers prestataire au niveau institutionnel est dans sa phase finale. S'agissant des parties b) et c), le PNUD adoptera d'autres modalités de transfert de fonds et procédera plus régulièrement à des vérifications ponctuelles pour les partenaires de réalisation qui n'ont pas été évalués, conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

44. **Au paragraphe 112, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que le bureau de pays de l'Ouganda prépare une schématisation des possibilités de partenariat et de mobilisation des ressources et qu'il l'inclue dans sa stratégie de mobilisation des ressources.**

Entité responsable : Bureau régional pour l'Afrique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

45. Le bureau de pays en Ouganda a commencé à établir les profils des donateurs. Ces profils seront incorporés dans sa stratégie de mobilisation des ressources.

46. **Au paragraphe 117, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que le bureau de pays de l'Ouganda :** a) améliore son plan d'utilisation des ressources en fixant des objectifs annuels pour la durée du plan et en indiquant clairement les délais prévus pour les atteindre et le calendrier des activités; b) mette en place un processus transparent et un outil de suivi de la mobilisation des ressources qui permettent d'améliorer la communication des informations fournies aux donateurs; c) révisé et améliore ses procédures de préparation des rapports établis à l'intention des donateurs

pour améliorer la qualité et la traçabilité des informations liées aux ressources et pour permettre un suivi du processus de mobilisation des ressources.

Entité responsable : Bureau régional pour l'Afrique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

47. Le bureau de pays en Ouganda : a) achèvera l'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources et de cadre de mise en œuvre, en fixant des objectifs annuels et en indiquant les délais prévus pour les atteindre et le calendrier des activités; b) mettra en place un processus transparent et un outil de suivi de la mobilisation des ressources en améliorant la communication des informations fournies aux donateurs au moyen d'informations fiables et d'une base de données à leur intention; c) mettra en place un système de présentation de rapports aux donateurs pour assurer la traçabilité des informations liées aux ressources en temps voulu et l'application du principe de responsabilité.

48. Au paragraphe 123, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, d'améliorer les processus de gestion de la performance et de perfectionnement des bureaux de pays pour se conformer aux délais prescrits pour l'achèvement, l'examen, la justification et l'approbation par les gestionnaires des bilans d'étape et des évaluations de fin de période.

Entités responsables : Bureau des ressources humaines, bureaux centraux et bureaux régionaux

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

49. Conformément aux principes énoncés dans son cadre de responsabilisation, le PNUD poursuivra ses efforts, au titre des mécanismes de surveillance existants, pour garantir la mise au point en temps voulu des documents relatifs au renforcement de la gestion de la performance au niveau de l'Organisation, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

50. Au paragraphe 128, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de mettre en place des mécanismes de contrôle qui garantissent que les évaluations soient faites rapidement de façon à ce qu'à l'avenir, les titulaires de contrat de louage de services soient, conformément aux directives, évalués deux mois avant l'expiration du contrat afin que toute décision de renouvellement puisse se faire en connaissance de cause et en temps et en heure.

Entités responsables : Bureau des ressources financières et bureaux régionaux

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

51. Le PNUD adressera un message de rappel à tous les bureaux concernant l'obligation qui leur est faite d'établir les évaluations en temps voulu. Les directives régissant les contrats de louage de services seront également actualisées pour plus de clarté.

52. **Au paragraphe 133, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de procéder à des vérifications régulières des données fournisseurs pour s'assurer qu'elles sont exactes et à jour, notamment en supprimant les doublons; b) de procéder à des vérifications et corrections régulières des informations bancaires des fournisseurs pour éviter les doublons; c) d'examiner les versements faits sur des comptes bancaires partagés par de multiples fournisseurs afin de corriger les transactions inappropriées.**

Entités responsables : Groupe des services d'achat et bureaux régionaux

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

53. Il existe des requêtes spéciales dans le système Atlas (le progiciel de gestion intégré du PNUD) pour aider les bureaux de pays à contrôler et corriger les données des fournisseurs, y compris des outils permettant de faire apparaître comme inactifs des fournisseurs qui n'ont eu aucune activité depuis 90 jours ou plus. En ce qui concerne la partie a) de la recommandation, le PNUD donnera pour instruction aux bureaux de pays d'utiliser les rapports et outils nécessaires qui sont disponibles dans Atlas pour passer régulièrement en revue les données fournisseurs. Pour ce qui a trait aux parties b) et c), le PNUD apportera les correctifs requis et prendra les précautions qui s'imposent pour garantir l'intégrité des données fournisseurs utilisées pour les transactions, de même qu'il examinera et corrigera les transactions inappropriées.

54. **Au paragraphe 138, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de mettre régulièrement à jour les indicateurs d'achat gérés en dehors d'Atlas pour améliorer l'exactitude, l'exhaustivité et la fiabilité de l'information; b) de s'assurer que les bureaux de pays saisissent des dates de livraison prévues raisonnables de façon à réduire la charge de travail relative à la correction des dates de livraison figurant sur les bons de commande et indiquées en rouge sur le tableau de bord IPSAS; c) d'améliorer le suivi des fournisseurs pour que les biens et les services soient livrés ou rendus dans les délais prévus.**

Entités responsables : Groupe des services d'achat et bureaux régionaux
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

55. Le PNUD : a) étudiera la possibilité d'intégrer les données en ligne du Comité consultatif des achats au tableau de bord des achats et mettra à jour manuellement les données relatives à la certification des acheteurs tous les trimestres; b) enverra aux bureaux de pays un rappel quant à la nécessité pour les demandeurs de saisir des délais de livraison raisonnables; c) continuera de solliciter les bureaux pour maintenir la liaison avec les fournisseurs afin de remédier aux retards et de respecter les clauses contractuelles.

56. **Au paragraphe 147, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait de : a) se rapprocher du consultant et de signer un additif au cahier des charges initial qui détaille les travaux réellement effectués au regard de l'accord à long terme et du cahier des charges approuvé; b) procéder à un examen périodique des rapports financiers issus d'Hyperion pour corriger rapidement les différences et ainsi garantir l'exactitude des états financiers de fin d'année; c) mettre en place des contrôles de vérification de l'ancienneté et des états produits par le logiciel qui doivent être rectifiés avant la préparation des états financiers; d) faire en sorte qu'à l'avenir, la liste de contrôle des opérations relative à l'évaluation des services rendus par le fournisseur soit remplie au moment requis.**

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources financières
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

57. Le PNUD accepte de : a) signer un additif au cahier des charges initial pour mettre en évidence les travaux réellement effectués et acceptés par le PNUD; b) continuer de comparer régulièrement les données d'Hyperion et celles d'Atlas pour s'assurer qu'elles correspondent et corriger rapidement tout écart qui se ferait jour; c) mettre en place des contrôles de vérification de l'ancienneté; d) procéder à temps à l'évaluation des fournisseurs pour les contrats futurs.

58. **Au paragraphe 157, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de rédiger des procédures claires de gestion des modifications apportées à la cartographie des comptes et aux métadonnées pour faire en sorte qu'elles soient toutes enregistrées et autorisées; b) d'activer la fonction d'audit des données pour suivre et gérer, à des fins d'audit et de responsabilisation, les modifications apportées à la cartographie des comptes et aux métadonnées; c) de renforcer les contrôles pour assurer un examen fréquent des activités des administrateurs du système; d) de rédiger des procédures claires d'octroi et d'autorisation d'accès au système en fonction d'une cartographie des rôles et de faire en sorte que soit mené à intervalles réguliers un examen de la liste des droits d'accès au logiciel et à la base de**

données dorsale; e) de renforcer les contrôles pour garantir la mise en place d'une politique adéquate de protection des comptes système de la base de données.

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources financières

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

59. Le PNUD accepte d'appliquer des contrôles informatiques Hyperion passant par : a) des procédures documentées de gestion des modifications apportées à la cartographie des comptes et aux métadonnées; b) l'action de la fonction d'audit des données pour suivre et gérer ces modifications; c) un examen régulier des activités des administrateurs du système; d) la rédaction de procédures d'octroi et d'autorisation d'accès et un examen régulier de la liste des droits d'accès; e) un renforcement des contrôles pour garantir la mise en place d'une politique adéquate de protection des comptes système de la base de données.

60. Au paragraphe 162, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de : a) projeter de rendre obligatoire le cours de sensibilisation à la sécurité informatique; b) mettre en place un moyen d'inciter les fonctionnaires à suivre ce cours, par exemple en le faisant figurer parmi les aspects pris en compte dans leurs évaluations individuelles, afin de compléter les séances de sensibilisation à la sécurité informatique.

Entité responsable : Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

61. Pour ce qui concerne la partie a) de la recommandation, le PNUD a déjà pris des mesures pour rendre obligatoire sa formation dans le domaine de la sécurité de l'information, en la faisant traduire en anglais, français et espagnol. Une annonce sera bientôt faite à l'échelle de l'institution pour indiquer que la formation est obligatoire pour tous les fonctionnaires du PNUD. Pour ce qui est de la partie b), le mécanisme utilisé pour s'assurer que le personnel suit cette formation une fois qu'elle aura pris un caractère obligatoire sera le même que pour tous les autres cours obligatoires du PNUD. En outre, l'équipe chargée de la cybersécurité aura accès aux rapports d'achèvement par l'intermédiaire des rapports existants communiqués par le Bureau des ressources humaines et assurera un suivi de ce paramètre dans le cadre de ses réunions trimestrielles consacrées à la gestion de la sécurité de l'information.

62. Au paragraphe 166, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de renforcer les contrôles lors de l'octroi des accès à la base de données d'Atlas, afin de veiller au respect de la règle de séparation des fonctions et de n'accorder aux programmeurs et aux administrateurs chargés de la sécurité que l'accès minimum dont ils ont besoin, qui est réévalué

régulièrement; b) d'examiner les droits d'accès à la base de données d'Atlas et de supprimer les comptes actifs n'ayant pas de rôle assigné; c) de passer en revue les droits d'accès octroyés tous les trimestres, rectifier les irrégularités et en faire état lors des réunions de gestion trimestrielles de la Section de la sécurité informatique; d) d'émettre des directives tendant à ce que les programmeurs et les administrateurs chargés de la sécurité, lorsqu'ils doivent procéder à des dépannages, n'accèdent pas à l'environnement de production lui-même mais à une réplique, à part, de cet environnement.

Entité responsable : Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

63. Le PNUD accepte de renforcer les contrôles d'accès à la base de données d'Atlas : a) en veillant au respect de la règle de séparation des fonctions; b) en s'assurant que les comptes actifs n'ayant pas de rôle assigné sont supprimés en temps voulu; c) en passant en revue les droits d'accès tous les trimestres; d) en ayant soin que les programmeurs et les administrateurs chargés de la sécurité puissent avoir accès, lorsqu'ils doivent procéder à des dépannages, à un environnement distinct de l'environnement de production lui-même.

64. Au paragraphe 169, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait de : a) contrôler davantage la gestion des risques informatiques en assurant un suivi continu des risques élevés en plus de l'évaluation annuelle des risques et des examens trimestriels; b) s'engager à revoir les charges de travail, rôles et responsabilités des fonctionnaires en charge de la sécurité informatique en vue de faciliter le suivi continu de la gestion des risques informatiques.

Entité responsable : Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

65. Le PNUD accepte : a) d'assurer un suivi régulier des risques élevés en matière de sécurité; b) de revoir les charges de travail, rôles et responsabilités des fonctionnaires en charge de la sécurité informatique.

66. Au paragraphe 173, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de prévoir un plan de secours concernant la connexion à Internet pour ses trois bureaux se servant du centre de données; b) d'enlever les objets non utilisés du centre et ordonner et étiqueter les câbles; c) de mettre en place dans le centre de données un système de lutte contre l'incendie fonctionnant à air; d) de procéder chaque trimestre à un examen des droits d'accès physique au centre et faire état des résultats de l'examen lors des réunions de gestion de la Section de la sécurité informatique.

Entité responsable : Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

67. Le PNUD accepte : a) de prévoir un plan de secours concernant la connexion à Internet pour ses trois bureaux; b) d'organiser le centre de données; c) de mettre en place dans le centre de données un système de lutte contre l'incendie fonctionnant à l'air, s'il n'est pas procédé au transfert de tous les serveurs dans un autre endroit; d) de se coordonner avec le service qui gère le système de télévision en circuit fermé pour étudier la possibilité d'examiner régulièrement les enregistrements.

68. **Au paragraphe 177, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) d'analyser les raisons de toutes les cessions d'actifs opérées par erreur et évaluer leur incidence sur les états financiers de l'année précédente; b) de veiller à ce que les unités opérationnelles passent régulièrement en revue les actifs afin de repérer les erreurs et envoient en temps utile des demandes au Centre mondial de services partagés pour l'annulation des inscriptions en immobilisation d'actifs faites dans Atlas; c) de veiller à ce que les agents chargés d'approuver les commandes vérifient que tous les articles sont bien sélectionnés dans le catalogue d'achat; d) de s'engager à améliorer les données relatives aux actifs présentées dans Atlas de manière à rendre plus aisée la distinction entre les actifs réellement mis au rebut par erreur et les actifs en cours de construction convertis en améliorations locatives.**

Entités responsables : Bureau de l'approvisionnement et des opérations et Centre mondial de services partagés
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

69. Le PNUD accepte : a) de continuer d'examiner tous les ans l'incidence des cessions d'actifs opérées par erreur qui ont une incidence sur les états financiers de l'année précédente; d) de rappeler aux unités opérationnelles de passer régulièrement en revue la liste des actifs en service afin de repérer les erreurs, et d'envoyer des demandes de rectification au Centre mondial de services partagés; c) de rappeler aux agents chargés d'approuver les commandes de vérifier que les articles choisis dans le catalogue sont les bons; d) d'envisager d'améliorer les données d'Atlas pour faire ressortir les actifs mis au rebut par erreur.

70. **Au paragraphe 181, le PNUD a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de modifier le classement des actifs incorporels (planification des ressources et gestion des ressources humaines) utilisés en 2015 et corriger les états financiers en calculant la charge d'amortissement correspondante; b) d'approuver et officialiser une méthode de calcul du**

pourcentage de développement des immobilisations incorporelles en cours de développement.

<i>Entités responsables :</i>	Bureau de l'approvisionnement et des opérations et Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2017

71. Le PNUD accepte : a) de modifier le classement des actifs incorporels et de corriger les états financiers en conséquence; b) d'approuver et officialiser une méthode de calcul du pourcentage de développement des immobilisations incorporelles en cours de développement.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les exercices antérieurs

72. L'annexe I au rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.1, chap. II) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur les exercices antérieurs. On trouvera ci-dessous des indications sur l'état d'avancement, au mois d'août 2016, de l'application des 7 recommandations considérées par le Comité comme étant en cours d'application.

Tableau 3

État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs, classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2015

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Service administratif	1	–	1	–	–	–
Bureau de la gestion des ressources financières	1	–	–	1	1	–
Bureau des ressources humaines	1	–	–	1	1	–
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	1	–	1	–	–	–
Bureaux divers	3	–	–	3	3	–
Total	7	–	2	5	5	–

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2014¹

73. **Au paragraphe 30, le PNUD a accepté les recommandations du Comité selon lesquelles : a) le bureau de pays de la Papouasie-Nouvelle-Guinée devait, en collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, fournir les informations manquantes sur les indicateurs nationaux, la source des données, les niveaux de référence et les hypothèses; b) un examen annuel du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du Brésil devait être effectué en 2015 et le bureau de pays devait s'efforcer d'obtenir en temps voulu la signature du plan d'action du programme de pays par le Gouvernement.**

Entité responsable : Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

74. L'examen du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) concernant la Papouasie-Nouvelle Guinée s'est achevé en août 2014. Toutefois, les données relatives aux indicateurs nationaux n'étaient toujours pas disponibles. L'élaboration du nouveau plan-cadre devrait être terminée à l'échéance du quatrième trimestre de 2016. L'absence de statistiques nationales, qui continuera de constituer un handicap, est indépendante de la volonté du PNUD, dans la mesure où elle tient à l'inexistence des structures nationales compétentes.

75. Le cycle de programmation du Brésil a été prorogé jusqu'à la fin de 2016. La décision de proroger ce cycle, initialement de 2012 à 2015, puis de 2012 à 2016 a été prise en coordination étroite avec le Gouvernement et l'équipe régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le cadre de référence de l'évaluation du PNUAD a été élaboré et le plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays a été signé.

76. **Au paragraphe 47, le PNUD a fait sienne la recommandation du Comité selon laquelle les bureaux de pays devaient établir des plans d'application de leur stratégie de mobilisation des ressources, conformément aux orientations fournies dans la panoplie d'outils pour la mobilisation des ressources.**

Entité responsable : Bureaux régionaux et Bureau des relations extérieures et du plaidoyer
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

77. Les bureaux régionaux veilleront à ce que les bureaux de pays se conforment aux directives fournies dans la panoplie d'outils pour la mobilisation des ressources

¹ A/70/5/Add.1, chap. II.

et établissent des plans de mise en œuvre de leur stratégie de mobilisation des ressources.

78. Au paragraphe 78, le PNUD a accepté, comme le lui recommandait le Comité, de : a) respecter le guide sur l'utilisation des contrats de louage de services en veillant à ce que les titulaires de ces contrats soient uniquement chargés des fonctions et tâches prévues par le guide; b) modifier les clauses des contrats de louage de services afin de définir clairement les fonctions d'appui et les responsabilités des titulaires de ces contrats.

Entité responsable : Bureau des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

79. Donnant suite à la partie a) de la recommandation, le PNUD a demandé par courriel à ses bureaux de pays de contrôler le respect des directives relatives aux contrats de louage. S'agissant de la partie b) de ladite recommandation, le Directeur des ressources humaines a adressé des messages concernant le respect des normes du dispositif de contrôle interne, les questions courantes relatives au renouvellement et à la cessation des contrats de louage et l'automatisation de la procédure de modification des contrats dans le système Atlas. Dans le même temps, les directives relatives aux contrats de louage ont été mises à jour dans le souci d'une plus grande clarté. L'actualisation des dispositions générales régissant ces contrats n'a pas été possible en raison d'un manque de fonds, tandis que le renforcement du contrôle et de la visibilité lié à la gestion des contrats de louage dans le système Atlas a permis de vérifier si les bureaux de pays exécutaient les contrats de louage de services conformément aux directives.

80. Au paragraphe 105, le Comité a recommandé au PNUD : a) d'enquêter sur les erreurs commises lors de la réinscription des soldes des commandes; b) de mettre en place des mécanismes d'assurance de la qualité relatifs à l'accès au système Atlas de l'extérieur en ce qui concerne la réinscription des commandes; c) de veiller à ce que le champ « référence » soit obligatoirement rempli dans le cas des commandes reportées de périodes précédentes; d) de veiller au respect des politiques et procédures régissant les programmes et opérations en ce qui concerne la comptabilisation de commandes de biens et de services à la période à laquelle ils doivent être livrés.

Entité responsable : Bureaux régionaux et Bureau de l'appui aux achats

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

81. En ce qui concerne la partie a) de la recommandation, le PNUD n'a connaissance que des erreurs recensées au sujet du bureau de pays du Brésil, qui ont fait l'objet d'enquêtes. Pour ce qui est de la partie b), le PNUD aidera les bureaux de pays à mettre en place des mécanismes d'assurance qualité afin de minimiser les

risques d'erreur liés à l'accès au système de l'extérieur lors de la réinscription des soldes des commandes. S'agissant de la partie c), le PNUD étudiera la possibilité d'imposer que le champ "référence" soit rempli dans les bons de commande. Au regard de la partie d), le PNUD rappellera aux bureaux qu'ils doivent respecter les dispositions des politiques et procédures régissant les programmes et les opérations.

82. Au paragraphe 108, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait, de : a) se concerter avec les entités des Nations Unies pour conclure un accord définitif en ce qui concerne les conditions régissant le partage des coûts du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies; b) collaborer avec les entités des Nations Unies afin de déterminer un délai de liquidation des soldes en souffrance depuis longtemps.

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources financières

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

83. Le PNUD a rapproché tous les soldes concernant d'autres organismes des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015. Il entend par ailleurs mener à bonne fin, au cours du deuxième semestre de 2016, un dossier médical concernant le Secrétariat de l'ONU, qui a fait l'objet d'un rejet.

84. Au paragraphe 129, le PNUD a souscrit à la recommandation que lui a faite le Comité : a) d'assurer le suivi et le traitement des plaintes, réclamations et préoccupations du personnel au sujet de la restructuration, et ce, d'où qu'elles viennent, même du Conseil du personnel, et d'y donner suite rapidement afin de prévenir toute atteinte à la réputation du Programme; b) de renforcer les possibilités de consultation et de communication ouvertes et constructives avec le personnel et le Conseil du personnel dans le cadre de la restructuration en cours; c) d'élaborer des plans d'action en faveur de la promotion de l'esprit d'équipe et de la motivation du personnel afin de rétablir la confiance et d'instaurer une culture propice à la restructuration.

Entité responsable : Service administratif

État d'avancement : Classement demandé

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

85. Tout au long de l'année 2014, le PNUD a continué d'examiner et de régler les questions de personnel liées à la mise en œuvre de la restructuration. Le Comité de liaison du Conseil du personnel, qui a constitué une importante instance d'échanges avec le Conseil du personnel, comprenait des membres clefs du Conseil du personnel et de la direction du PNUD. Compte tenu de la complexité des changements structurels, le Comité de liaison comprenait le Directeur du Bureau des services de gestion, le Directeur du Bureau des ressources humaines, le Chef de cabinet du PNUD et le Conseiller spécial de l'Administrateur du PNUD. Le Comité

de liaison s'est régulièrement réuni depuis décembre 2013 jusqu'à l'aboutissement des processus de changement structurel en septembre 2015.

86. Le changement de culture envisagé dans le cadre de la restructuration a été constamment débattu, indépendamment du Sondage mondial du personnel organisé par le PNUD et dont les résultats étaient disponibles au début de 2015. Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation a plus spécifiquement examiné le changement de culture et le rôle des cadres supérieurs en décembre 2014, puis, en février 2015, un autre débat s'est tenu avec les directeurs adjoints des bureaux. Les débats ont notamment porté sur l'autonomisation, la collaboration et l'innovation. Parallèlement, les résultats du Sondage mondial du personnel ont été analysés puis communiqués à la direction de chaque institution, y compris les bureaux de pays dans les différentes régions.

Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2013²

87. Au paragraphe 91, le PNUD a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'évaluer les risques liés à l'exécution de projets dans le cadre de la modalité de réalisation nationale afin de déterminer pourquoi des procédures d'assurance autres que l'audit ne permettent pas de déceler les irrégularités présumées en matière d'achats et de renforcer les contrôles; et b) de continuer à essayer d'obtenir du gouvernement partenaire davantage d'éléments sur cette affaire de façon à déterminer l'étendue réelle du préjudice subi et les possibilités de recouvrement auprès des personnes impliquées.

<i>Entité responsable :</i>	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
<i>État d'avancement :</i>	Classement demandé
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

88. Le Comité, qui s'est assuré que ni lui ni le donateur n'avait encouru de pertes, a reçu du Gouvernement la confirmation écrite que, si des pertes venaient à être établies, le Gouvernement les prendrait à sa charge. Cette affaire relève du processus judiciaire d'une nation souveraine, sur lequel le PNUD n'exerce aucun contrôle. Conformément à la pratique convenue, le PNUD continuera de s'informer régulièrement, par les voies officielles, de l'état d'avancement de la procédure et, dès qu'il aura connaissance d'un fait nouveau, en fera rapport au Comité des commissaires aux comptes. Du point de vue du PNUD, la recommandation a été appliquée et le Comité est invité à la classer.

² A/69/5/Add.1, chap. II.

III. Fonds d'équipement des Nations Unies

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2015³

89. On trouvera aux tableaux 4 et 5 un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations en août 2016.

Tableau 4

État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe de l'accès aux services financiers	3	–	–	3	3	–
Total	3	–	–	3	3	–
Pourcentage	100	–	–	100		

Tableau 5

État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe de l'accès aux services financiers	4	–	–	4	4	–
Groupe du développement local	1	–	–	1	1	–
Groupe de l'accès aux services financiers et Groupe du développement local	1	–	–	1	1	–
Groupe de l'accès aux services financiers et Groupe de l'appui à la gestion des programmes	1	–	–	1	1	–
Total	7	–	–	7	7	–
Pourcentage	100	–	–	100		

90. Au paragraphe 18, le Comité a invité le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), qui a accepté, à : a) évaluer tous les partenaires d'exécution avant d'entamer la phase d'exécution du projet; b) veiller à ce qu'une évaluation des capacités soit effectuée à chaque fois que la modalité de réalisation est modifiée.

³ A/71/5/Add.2, chap. II.

Entité responsable : Groupe de l'accès aux services financiers
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

91. Le FENU veillera à ce que les capacités des nouveaux partenaires d'exécution soient évalués, conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et les opérations.

92. **Au paragraphe 23, le Comité a invité le FENU, qui en est convenu, à : a) accélérer le transfert des actifs au titre des projets et la certification des rapports d'exécution conjoints; b) rembourser les donateurs en temps voulu afin de pouvoir procéder à la clôture financière des projets dans les 12 mois qui suivent leur clôture opérationnelle.**

Entité responsable : Groupe de l'accès aux services financiers
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

93. Le FENU accélérera le transfert des actifs au titre des projets et prendra les dispositions nécessaires en vue de clôturer les projets, conformément aux politiques et procédures régissant les programmes et les opérations.

94. **Au paragraphe 29, le Comité a invité le FENU, qui a accepté, à veiller à ce que les rapports d'exécution conjoints trimestriels soient établis à temps et certifiés par les partenaires d'exécution et le Fonds, comme le prévoient les politiques et procédures régissant les programmes et opérations.**

Entité responsable : Groupe du développement local
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

95. Le FENU veillera à ce que tous les rapports d'exécution conjoints soient signés à temps, comme le prévoient les politiques et procédures régissant les programmes et opérations.

96. **Au paragraphe 34, le Comité a invité le FENU, qui a accepté, à : a) veiller à ce que les réalisations du descriptif de projet et des plans de travail annuels soient révisés en temps voulu et qu'ils soient harmonisés avec les réalisations du PNUAD; b) faire appliquer le mécanisme d'assurance de la qualité en examinant les informations figurant dans le PNUAD, le descriptif de projet et le plan de travail annuel pour s'assurer de leur cohérence.**

Entité responsable : Groupe de l'accès aux services financiers et Groupe du développement local
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

97. Le FENU fera appliquer son mécanisme d'assurance de la qualité en examinant régulièrement les descriptifs de programme et de projet pour s'assurer de leur cohérence avec son cadre stratégique pour la période 2014-2017 et avec le PNUAD, dans le cas des programmes de pays.

98. Au paragraphe 38, le Comité a invité le FENU, qui a accepté, à : a) respecter les politiques et procédures régissant les programmes et opérations en effectuant des examens finals et, à l'avenir, à tirer les enseignements de l'expérience dans les meilleurs délais; b) reprendre les enseignements tirés dans les futurs descriptifs de programme.

Entité responsable : Groupe de l'accès aux services financiers et Groupe du développement local
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

99. Le FENU veillera : a) à ce qu'un examen final des projets soit mené et à ce que des enseignements soient tirés, comme le prévoient les politiques et procédures régissant les programmes et opérations; b) à ce que les enseignements tirés soient pris en compte dans les futurs descriptifs de programme.

100. Au paragraphe 43, le Comité a recommandé au FENU : a) de consigner de manière détaillée les besoins du système de gestion des prêts à partir de la politique de prêt; b) de revoir et d'actualiser les détails du plan du projet en tenant compte des conditions fixées, y compris les délais; c) de suivre la mise en œuvre des activités du projet afin d'éviter de nouveaux retards.

Entité responsable : Groupe de l'accès aux services financiers
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

101. Le FENU veillera à : a) consigner tous les besoins du système de gestion des prêts à partir de la politique de prêt; b) actualiser le plan du projet compte tenu des conditions fixées; c) suivre de près la mise en œuvre des activités du projet.

102. Au paragraphe 49, le Comité a invité le FENU, qui a accepté, de : a) prendre les précautions qui s'imposent pour les prêts dus depuis longtemps et de garder des justificatifs relatifs aux mesures prises concernant ces prêts, comme la comptabilisation en pertes des prêts dont le recouvrement est

incertain; b) veiller à ce que les dépréciations de prêts soient examinées chaque année pour garantir leur pertinence et s'assurer qu'il reste des traces de l'approche adoptée.

<i>Entité responsable</i> :	Groupe de l'accès aux services financiers
<i>État d'avancement</i> :	En cours d'application
<i>Priorité</i> :	Moyenne
<i>Délai</i> :	Quatrième trimestre de 2016

103. Le FENU : a) examinera et consignera la possibilité de recouvrer les prêts, en prévoyant la dépréciation lorsque nécessaire; et b) prendra les précautions qui s'imposent et procédera à la comptabilisation en pertes des prêts dont il aura été établi que le recouvrement est incertain.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les exercices antérieurs

104. L'annexe au rapport du Comité sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.2, chap. II) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur les exercices antérieurs. On trouvera ci-après des indications relatives aux trois recommandations qui remontent à des exercices antérieurs, présentées dans l'ordre où ces recommandations apparaissent dans l'annexe.

105. La situation générale est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6

État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs, classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2015

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Direction	3	–	–	3	3	–
Total	3	–	–	3	3	–

Rapport du Comité pour l'exercice clos le 31 décembre 2014⁴

106. Au paragraphe 31, le Fonds a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle : a) il devrait accélérer la clôture opérationnelle de tous les projets en se fondant sur leur date d'achèvement et examiner en temps voulu l'état d'avancement des projets dans le système Atlas afin de se conformer aux politiques et procédures régissant ses programmes et opérations; et b) le comité des placements, le PNUD et le Fonds devraient approuver plus rapidement les

⁴ A/70/5/Add.2, chap. II.

budgets dès la conception des projets afin que le Bureau des fonds d'affectation spéciale multipartenaires puisse donner plus tôt son aval et faciliter ainsi la mise en œuvre de la phase II des projets.

Entité responsable : Direction
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

107. Le FENU a réussi à effectuer la clôture financière de 80 % des projets. Un certain nombre de projets, qui ont été clos sur le plan opérationnel, attendent une confirmation des donateurs avant d'être clos sur le plan financier. Les projets restants sont en cours d'exécution et les dates d'achèvement prévues devraient être reportées.

108. Au paragraphe 36, le Fonds a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de : a) se tenir en rapport avec les donateurs de façon à convenir de mécanismes permettant de liquider les soldes inutilisés et faire figurer de tels mécanismes dans les futurs accords sur les fonds d'affectation spéciale; b) fixer des échéances et prendre toutes les mesures nécessaires pour restituer les soldes de 22 fonds d'affectation spéciale inactifs d'un montant total de 1,3 million de dollars ou les affecter à d'autres programmes; et c) clore plus rapidement les comptes depuis longtemps inactifs de tous les projets terminés sur le plan opérationnel et examiner en temps voulu l'état d'avancement des projets dans le système Atlas, conformément aux politiques et procédures relatives à la clôture des projets sur les plans opérationnel et financier.

Entité responsable : Direction
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

109. Le FENU a appliqué la partie a) de la recommandation. En ce qui concerne les parties b) et c), le Fonds accélère la clôture financière des projets et le remboursement des fonds inutilisés aux donateurs. Ainsi, plus de 80 % des anciens projets sont clos sur le plan financier et les fonds inutilisés ont été remboursés aux donateurs.

110. Au paragraphe 50, le Fonds a accepté, comme le Comité le recommandait, de procéder à une analyse visant à : a) justifier le montant (en pourcentage) de la réserve, afin que cette dernière corresponde à la stratégie ou au cadre d'atténuation des risques; et b) établir la méthode de calcul des réserves de façon à atténuer les risques que présentent le système de participation aux coûts et les fonds d'affectation spéciale, en particulier les risques liés aux dépenses et au passif et ceux d'ordre structurel, et la soumettre à l'approbation du Conseil d'administration.

<i>Entité responsable :</i>	Direction
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

111. Un rapport a été établi sur la nouvelle méthode envisagée de calcul des réserves prenant en compte les risques associés. Un document du Conseil d'administration sera établi, demandant l'approbation des changements proposés pour le calcul des réserves.

IV. Fonds des Nations Unies pour l'enfance

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2015⁵

112. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2009 se présente comme suit :

Tableau 7

État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion financière et administrative	3	–	–	3	3	–
Division des approvisionnements	2	–	–	2	2	–
Bureaux divers	3	–	–	3	3	–
Total	3	–	–	3	3	–
Pourcentage	100			100		

113. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2016 se présente comme suit :

⁵ A/71/5/Add.3, chap. II.

Tableau 8
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Bureau de pays de l'Argentine	1	–	–	1	1	
Division de la gestion financière et administrative	5	–	–	5	5	–
Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	3	–	3	–	–	–
Division des approvisionnements	7	–	–	7	7	–
Bureaux divers	6	–	1	5	5	–
Total	22	–	4	18	18	–
Pourcentage	100		18	82		

114. Au paragraphe 14, le Comité recommande que l'UNICEF a) envisage de consolider un budget annuel intégré au niveau de l'organisation qui regroupe les données de tous les budgets approuvés par le Conseil d'administration; b) prévoie des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation, au niveau de l'unité administrative concernée.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2017

115. L'UNICEF élabore actuellement un nouveau processus d'établissement du budget qui devrait être progressivement mis en place dans tous les bureaux en 2017.

116. Au paragraphe 23, le Comité recommande à nouveau à l'UNICEF de déterminer les dépenses opérationnelles qui devraient être couvertes par le budget des programmes et celles qui devraient être imputées au budget institutionnel, afin de maintenir leur séparation conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2017

117. L'UNICEF a recueilli auprès des bureaux extérieurs des données sur les dépenses de personnel et les autres objets de dépense liés aux fonctions et aux activités opérationnelles. Il a été demandé à un spécialiste d'analyser les données,

en vue de l'établissement d'un rapport préliminaire avant la fin de 2016. Ce rapport éclairera l'élaboration de directives sur les critères à faire intervenir dans la répartition des dépenses de fonctionnement entre les différentes catégories de classification des coûts.

118. Au paragraphe 40, le Comité a recommandé que l'UNICEF, afin d'assurer l'efficacité de la gestion de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, mette en place une procédure visant à collecter toutes les données et à suivre les résultats des activités de certification et les mesures s'y rapportant prises par les bureaux de pays; et veille à ce que tous les bureaux de pays respectent pleinement les politiques en vigueur concernant les transferts directs d'espèces, et fasse part des écarts importants dans l'évaluation des résultats des bureaux de pays.

Entité responsable : Groupe des résultats sur le terrain et Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

119. L'UNICEF a mis en place des systèmes destinés à l'enregistrement des données relatives aux activités de certification. Elle utilisera ces informations aux fins du suivi et de l'élaboration des programmes. En ce qui concerne les politiques relatives aux transferts directs d'espèces, le Fonds actualisera l'analyse des risques et mettra en place les dispositifs de contrôle appropriés pour pouvoir faire face aux risques résiduels importants. Le document directif sera actualisé de manière à prendre en compte les risques de l'évaluation des risques et le respect de la politique adoptée fera l'objet d'un suivi.

120. Au paragraphe 46, le Comité a recommandé à nouveau que l'UNICEF continue de collaborer avec ses comités nationaux afin de veiller à ce que leurs politiques en matière de réserves, notamment de rétention des réserves, soient conformes aux directives du Fonds.

Entité responsable : Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

121. L'UNICEF considère que cette recommandation a été appliquée, dans la mesure où il entretient un dialogue constant avec les Comités nationaux. Les ressources allouées et les plans de travail sont actualisés annuellement. Le Fonds a communiqué aux Comités nationaux des orientations sur les réserves et leur a suggéré des normes relatives à la rétention des réserves. Il s'agit non pas de règles mais de simples orientations, qui visent à faire participer les Comités nationaux, qui sont des entités indépendantes, à une discussion sur les niveaux raisonnables de réserves et à soumettre des normes à leur appréciation. Si, en raison de certaines

dispositions nationales, les politiques en matière de réserves recommandées par l'UNICEF peuvent ne pas répondre aux besoins locaux, les normes du Fonds ont été acceptées par la majorité des Comités nationaux. Les politiques des Comités nationaux en matière de réserves sont conformes aux directives du Fonds; il est apparu qu'un seul Comité national détenait un niveau de réserves supérieur à ses besoins. L'UNICEF s'est concerté avec ce Comité national et a déjà reçu des fonds correspondant à l'excédent de réserves pour 2016.

122. Au paragraphe 51, le Comité a recommandé à l'UNICEF d'assurer la validation des déclarations de recettes et de dépenses des comités nationaux en temps voulu afin de réduire le risque d'omission des recettes pour la période correspondante.

<i>Entité responsable :</i>	Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
<i>État d'avancement :</i>	Recommandation appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Sans objet

123. La validation de toutes les déclarations de recettes et de dépenses a été assurée dans les délais. La sous-évaluation évoquée dans le rapport est due à une erreur de calcul plutôt qu'à un retard de validation. L'UNICEF a amélioré le processus de validation de manière à réduire le risque de survenue d'une erreur similaire à l'avenir.

124. Au paragraphe 57, le Comité a recommandé à l'UNICEF de fixer des objectifs de collecte de fonds sur la base des résultats obtenus au cours des années précédentes et des ressources nécessaires, et de s'efforcer de les atteindre en mettant en œuvre une stratégie appropriée et des mesures de suivi efficaces.

<i>Entité responsable :</i>	Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
<i>État d'avancement :</i>	Recommandation appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Sans objet

125. L'UNICEF a fixé des objectifs trimestriels pour les produits bruts par source de financement en 2015 et en a assuré le suivi par le biais de rapports trimestriels. Le Fonds partage des informations détaillées avec tous les collecteurs de fonds de manière à les tenir informés. Le niveau de collecte des fonds est évalué au regard de ces objectifs. Des écarts se produisent par rapport aux objectifs mais, en les analysant, l'UNICEF est mieux à même de comprendre les résultats réels et l'état du marché et, dans la mesure du possible, d'ajuster ou de corriger son approche dans le cadre d'un suivi continu et efficace. Le Fonds considère donc que la recommandation a été pleinement appliquée.

126. Au paragraphe 65, le Comité a recommandé aux bureaux régionaux de renforcer leur mécanisme de contrôle interne pour le suivi de la communication

de l'information aux donateurs afin de veiller à ce que tous les rapports soient transmis dans les temps. Dans le cadre de ses activités de contrôle, le Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest doit également garantir la qualité des rapports transmis aux donateurs par les bureaux de pays en procédant à des évaluations de l'assurance de la qualité par sondage.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des résultats sur le terrain, Division des partenariats publics et Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

127. En 2016, l'UNICEF a créé à l'intention des bureaux un tableau de bord électronique comportant un indicateur sur la ponctualité des rapports destinés aux donateurs. Cet outil permettra aux bureaux régionaux de mieux assurer la supervision des bureaux de pays. En outre, les bureaux régionaux sont encouragés à prendre en compte les résultats des tableaux de bord dans l'appréciation du comportement professionnel des chefs des bureaux de pays. D'autre part, l'UNICEF a publié des directives relatives aux rapports destinés aux donateurs et tenu des webinaires avec les bureaux de pays. Ces outils profiteront à tous les bureaux de pays, y compris ceux de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale. Ils permettront aussi au Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest de renforcer sa fonction d'évaluation de l'assurance de la qualité.

128. Au paragraphe 73, le Comité a recommandé à l'UNICEF de veiller à ce que des registres des risques soient établis annuellement par tous les bureaux de pays et divisions, d'établir un plan annuel d'atténuation des risques à l'échelle de l'organisation et d'institutionnaliser un mécanisme d'examen trimestriel des registres de risques.

<i>Entité responsable :</i>	Division de la gestion financière et administrative
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Troisième trimestre de 2017

129. Ainsi que le prévoit la politique de gestion des risques de l'UNICEF, tous les bureaux doivent procéder à une évaluation annuelle des risques et actualiser les registres de risques en fonction des besoins. Le Fonds envisage de renforcer l'appui qu'il fournit aux bureaux en matière de gestion des risques de manière à renforcer le respect des directives. Un plan de réduction des risques à l'échelle de l'organisation a été mis en place en 2016 pour les risques identifiés en 2015. Compte tenu de la durée des activités de réduction des risques à l'UNICEF, l'organisation examinera les progrès accomplis et actualisera le plan de réduction des risques tous les six mois.

130. Au paragraphe 90, le Comité a recommandé à l'UNICEF de veiller à ce que les bureaux régionaux et les bureaux de pays : a) fassent le nécessaire pour

élaborer des plans intégrés de suivi et d'évaluation réalistes et améliorer le taux d'achèvement des activités; b) suivent la procédure prescrite dans le Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de travail annuels et les plans de gestion annuels, pour qu'ils puissent être établis dans les délais.

Entité responsable : Bureau de l'évaluation et Groupe des résultats sur le terrain

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2017

131. L'UNICEF est convenu d'améliorer les orientations et la supervision relatives aux plans intégrés de suivi et d'évaluation en vue d'un renforcement des capacités de planification et d'exécution, soutenu par les ressources appropriées. La planification de l'évaluation est renforcée grâce à la mise en place de la plateforme logicielle PRIME et à son lien avec d'autres systèmes d'information de gestion. L'UNICEF veillera également à l'élaboration et à la mise en œuvre ponctuelles des plans de travail et des plans de gestion annuels.

132. Au paragraphe 104, le Comité a recommandé que l'UNICEF fixe des seuils chiffrés pour estimer les effectifs nécessaires et réduise les délais de recrutement.

Entité responsable : Division des ressources humaines et Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

133. Dans le cadre de la réforme des ressources humaines en cours, le renforcement et l'amélioration des procédures de recrutement ont été identifiés comme étant primordiaux. Un projet de politique de sélection du personnel est en voie de mise au point. Ladite politique vise, notamment, à simplifier les processus de recrutement, à renforcer les indicateurs de performance clefs, à rationaliser les procédures et les conditions applicables et à décentraliser une partie des pouvoirs d'approbation. Tous ces aménagements devraient aider les bureaux à mieux gérer leurs recrutements et à sélectionner, dans les temps, les personnes qu'il faut.

134. Au paragraphe 105, le Comité a recommandé que l'UNICEF envisage : a) d'instaurer un système de surveillance financière pour comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives par niveau de planification approprié (par réalisation, par produit ou par activité); b) d'examiner les documents d'orientation et autres sources de référence afin de les améliorer et de mieux les utiliser; c) d'aligner les indicateurs de l'exécution des produits avec les domaines d'intervention et les activités afin d'atteindre les objectifs visés dans le domaine de l'éducation.

<i>Entité responsable :</i>	Division des données, de la recherche et des politiques et Division de la gestion financière et administrative
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2017

135. Cette recommandation est liée à celle figurant au paragraphe 14 du rapport. L'UNICEF met actuellement au point un nouvel outil d'élaboration du budget, qui devrait être progressivement mis en place dans tous les bureaux en 2017. Dans le cadre de ce processus, les directives et autres matériaux seront actualisés selon que de besoin.

136. Au paragraphe 109, le Comité a recommandé au bureau de pays d'Argentine de recenser les retards de livraison imputables aux fournisseurs et de prendre les mesures appropriées en vertu du contrat.

<i>Entité responsable :</i>	Bureau de pays de l'Argentine
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

137. Le bureau de pays de l'Argentine recense les cas de retard de livraison imputables aux fournisseurs et prendra les mesures appropriées.

138. Au paragraphe 114, le Comité a recommandé à la Division des approvisionnements de faire en sorte que les bureaux de pays et les tiers étudient les raisons des retards et s'emploient de bonne foi à assurer la réception des rapports de réception de vaccins en temps voulu.

<i>Entité responsable :</i>	Division des approvisionnements
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2017

139. Les procédures et les outils de suivi existants ont été présentés à l'équipe d'auditeurs, qui a jugé le système en place satisfaisant. À l'aide de ces procédures et de ces outils, l'UNICEF continuera d'intervenir auprès des bureaux de pays afin que les rapports de réception des vaccins soient reçus dans les temps. Lorsque ces rapports ne sont pas soumis à temps à la Division des approvisionnements (dans un délai de trois jours à compter de la date d'arrivée des produits au port d'entrée), des fonctionnaires chargés de suivre les rapports s'adressent aux bureaux de pays concernés aux fins d'un suivi auprès du partenaire (consignataire) de manière à ce que les rapports soient soumis à l'UNICEF. En outre, des rapports trimestriels relatifs à la présentation des rapports de réception des vaccins par pays sont communiqués aux bureaux régionaux aux fins d'un contrôle supplémentaire et d'un rappel des instructions. En raison de l'application des mesures susmentionnées, le

taux des rapports de réception des vaccins soumis dans les temps a augmenté de 40 % durant le premier semestre de 2016.

140. Au paragraphe 122, le Comité a recommandé à l'UNICEF de tenir compte du fret dans les fournitures transférées aux partenaires de réalisation au titre des programmes, afin de porter en résultat des frais de stockage corrects.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

141. L'UNICEF estime que la présentation actuelle du fret est conforme aux normes IPSAS et à la présentation par fonction. Toutefois, le Fonds est convenu de modifier sa présentation des états financiers, compte tenu de la préférence exprimée par le Comité des commissaires aux comptes. Il note qu'aucune modification des opérations sous-jacentes ne sera nécessaire.

142. Au paragraphe 132, le Comité a recommandé à l'UNICEF : a) de suivre de plus près les niveaux des stocks afin de respecter les dispositions relatives aux stocks entreposés depuis plus de deux ans; et b) de suivre de près les articles en transit depuis de longues périodes.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

143. L'UNICEF suit de près les niveaux des stocks et des articles en transit. Les raisons de l'ancienneté des stocks de la présence d'articles en transit pendant de longues périodes sont connues. Par exemple, les tentes et les moustiquaires n'ont pas de dates de péremption et peuvent rester dans les stocks d'urgence pendant longtemps; l'envoi d'articles dans les pays enclavés dure souvent plus longtemps que prévu; et les procédures douanières de certains pays sont excessivement longues. Par ailleurs, les chiffres consignés dans le rapport d'audit concernent, pour une bonne partie, des stocks d'urgence et d'autres stocks prépositionnés, entreposés depuis plus de deux ans et qui, soit ont été expédiés et feront l'objet d'accusés de réception de la part des partenaires d'exécution, soit ont été répertoriés comme étant endommagés ou dépréciés et doivent être examinés par le Comité de contrôle du matériel.

144. Les activités de suivi que mène l'UNICEF s'améliorent constamment. Ainsi, un indicateur relatif au vieillissement des approvisionnements destinés aux programmes dans les entrepôts gérés par les bureaux de pays figure dans le tableau de bord prospectif de l'UNICEF, qui est contrôlé mensuellement. Les résultats de cet indicateur font apparaître une amélioration sensible de la situation depuis 2014. Le suivi a également permis de réduire le niveau des passations en charges.

145. En ce qui concerne les articles en transit, l'UNICEF a mis en place un groupe de travail chargé d'améliorer la situation dans ce domaine et la communication de l'information y relative. En outre, les tableaux de bords internes comportent des directives spécifiques aux termes desquelles les bureaux de pays doivent se pencher sur la situation des marchandises présentées dans le système VISION comme étant en transit mais qui ont en fait été livrées à leurs destinataires.

146. D'autre part, l'UNICEF a organisé cinq ateliers régionaux sur le suivi de sa chaîne d'approvisionnement, formant ainsi plus de 160 membres du personnel. Les ateliers comportaient des éléments spécifiques destinés à faciliter et à renforcer le suivi régulier du niveau des stocks et des marchandises en transit, ainsi que des mesures à prendre en ce qui concerne les stocks datant de plus de deux ans. Il est également procédé à la révision des procédures pertinentes de manière à renforcer davantage encore le suivi des stocks.

147. Au paragraphe 133, le Comité a recommandé à la Division des approvisionnements : a) d'assurer la coordination entre les transitaires, les bureaux de pays et les partenaires de réalisation pour l'enregistrement de données en temps réel dans le système afin de renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement grâce à des informations à jour; et b) d'actualiser sans plus attendre les informations dans le système concernant le statut de la livraison des articles.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Troisième trimestre de 2017

148. L'UNICEF s'emploie à améliorer les orientations qu'il communique aux bureaux de pays et aux transitaires concernant les procédures relatives aux articles en transit, en appelant leur attention sur les mesures qu'ils doivent prendre et sur les outils de suivi disponibles. Le Fonds encourage les bureaux de pays à veiller à ce que les partenaires d'exécution remplissent avec exactitude, comme cela est requis, les formulaires de livraison.

149. Au paragraphe 140, le Comité a recommandé à l'UNICEF de fixer un délai pour l'approbation par le contrôleur de l'élimination des fournitures défectueuses et de garantir le respect de ce délai.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Troisième trimestre de 2017

150. L'UNICEF a révisé ses procédures de cession et de passation en charges et mis en place de nouvelles procédures entrées en vigueur durant le premier trimestre de 2016. Les articles peuvent désormais être cédés lorsque le Directeur de la Division des approvisionnements entérine la recommandation du Comité du contrôle du matériel. Les procédures révisées permettent de gérer efficacement les stocks et les

entrepôts, en empêchant que des stocks dépréciés n'occupent les espaces d'entreposage pendant de longues périodes.

151. Au paragraphe 149, le Comité a recommandé que l'UNICEF veille à ce que les bons de commande soient assortis de dates de livraison réalistes et contraignantes, tant pour les fournisseurs que pour lui-même, et examine sérieusement tous les retards injustifiés afin de garantir la bonne mise en œuvre des programmes.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

152. L'UNICEF rappellera aux bureaux la nécessité de fixer des dates de livraison réalistes et suivra, avec les fournisseurs, la question des écarts par rapport aux termes des contrats. Il contrôlera le respect des procédures, en veillant aussi à l'amélioration des alertes sur les tableaux de bord internes.

153. Au paragraphe 156, le Comité a recommandé que l'UNICEF examine les cas de retard et en assure le suivi avec le personnel chargé de la passation des marchés, les fournisseurs et les commissionnaires de transport pour faire en sorte que les livraisons soient effectuées en temps voulu et, pour les commandes non livrées, qu'il reste en contact avec les bureaux de pays pour s'assurer que les dates de livraison sont confirmées et que les commandes sont expédiées sans délai supplémentaire.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

154. L'UNICEF a actualisé le rapport utilisé pour suivre les bons de commande, en y incluant des indicateurs supplémentaires, qui permettront de suivre de manière plus effective l'exécution des bons de commande. Depuis 2012, le Fonds a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne certains indicateurs de résultats clés. C'est ainsi que la proportion des livraisons effectuées dans les temps par les fournisseurs locaux est passée de 53 % à 76 %, tandis que celle des livraisons internationales effectuées dans les temps est passée de 59 % à 76 %. L'UNICEF continuera de suivre la situation de près dans ce domaine, de manière à atteindre tous les objectifs définis dans les indicateurs clés.

155. Au paragraphe 161, comme convenu par l'UNICEF, le Comité a recommandé que les bureaux régionaux et les bureaux de pays n'attribuent les tâches prévues par un contrat qu'une fois que celui-ci a été signé.

Entité responsable : Division des approvisionnements
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

156. Les politiques de l'UNICEF comportent des instructions claires concernant la nécessité de disposer d'un contrat avant le démarrage de services. En outre, les orientations relatives à la nécessité de disposer d'un accord valide avant d'entreprendre des services font partie intégrante de la formation dispensée dans le cadre de l'atelier sur la passation des marchés de services, qui est organisé régulièrement à l'intention du personnel de l'UNICEF chargé des approvisionnements.

157. Au paragraphe 166, le Comité a recommandé que le bureau de pays veille au respect des dispositions du manuel des achats en ce qui concerne les procédures de passation de marchés par entente directe sans appel à la concurrence.

Entité responsable : Division des approvisionnements et Bureau de pays du Brésil
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

158. Afin de réduire au minimum l'attribution de marchés sans appel à la concurrence, l'UNICEF a introduit une modification dans son système VISION, de telle sorte qu'il est désormais obligatoire d'y préciser si un marché a été attribué sans appel à la concurrence ou à l'issue d'une procédure de sélection. Les bureaux peuvent ainsi vérifier le nombre de marchés sans appel à la concurrence et le respect de la règle exigeant que le recours à ces marchés soit dûment justifié. L'audit de 2015 a révélé deux cas dans lesquels des marchés de faible valeur avaient été attribués dans un bureau de pays sans appel à la concurrence. Néanmoins, l'UNICEF renforce ces politiques en adressant périodiquement des rappels aux bureaux et vérifie le respect des règles en examinant les justificatifs soumis à l'appui des dérogations.

159. Au paragraphe 172, le Comité a recommandé que l'UNICEF examine l'applicabilité de ses règles relatives à l'achat des billets à l'avance à l'échelle mondiale afin d'apporter des changements à son administration des voyages et de revoir ses stratégies en conséquence.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

160. La mise à profit des ventes de billets d'avion de dernière minute constitue un élément important de la stratégie de réduction des coûts unitaires de l'UNICEF en Amérique du Nord. Cette situation est possible en raison du caractère unique de la gestion des stocks des compagnies aériennes nord-américaines. L'UNICEF étudiera les stratégies des compagnies aériennes à l'échelle mondiale en vue d'établir si des possibilités similaires existent dans d'autres parties du monde et de réajuster en conséquence sa stratégie et sa politique.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures

161. L'annexe I au rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.3, chap. II) dresse un récapitulatif de l'état de mise en œuvre des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur les années antérieures. On trouvera ci-dessous des indications sur l'état d'avancement, au mois d'août 2016, de l'application des 14 recommandations classées comme en cours d'application.

Tableau 9

État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des années antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2015

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Délai fixé	Délai non fixé
Division de la gestion financière et administrative	3	–	1	2	2	–
Bureau de l'évaluation et Groupe des résultats sur le terrain	1	–	–	1	1	–
Groupe des résultats sur le terrain	2	–	1	1	1	–
Groupe des résultats sur le terrain et Division de la gestion financière et administrative	1	–	–	1	1	–
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	4	–	4	–	–	–
Division des approvisionnements	3	–	–	3	3	–
Total	14	–	6	8	8	–

Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2012⁶

162. Au paragraphe 86, le Comité a recommandé à l'UNICEF : a) d'analyser les paramètres permettant de déterminer le nombre de postes opérationnels dont les bureaux de pays devraient disposer; b) de suivre et de contrôler la

⁶ A/68/5/Add.2, chap. II.

mesure dans laquelle les bureaux de pays utilisent le budget de programme pour financer des dépenses opérationnelles qui ne sont pas afférentes à des programmes ou projets spécifiques.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2017

163. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 23 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.3, chap. II).

Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2013⁷

164. Au paragraphe 24, le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) obtienne les accords des donateurs auprès de tous les comités nationaux et veille à ce que toutes les rétentions de « ressources autres que les ressources ordinaires » par ces comités soient communiquées aux donateurs et approuvées par eux; b) établisse les raisons des taux de rétention élevés et prenne des mesures pour porter à leur maximum les ressources ordinaires des comités nationaux.

Entité responsable : Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

165. L'UNICEF considère que cette recommandation a été intégralement appliquée. Le taux de rétention s'est établi à 78 % en 2015, ce qui est supérieur à l'objectif fixé (75 %).

166. Au paragraphe 28, le Comité a recommandé que l'UNICEF prie les comités nationaux concernés d'établir des règles en matière de réserves ou de réviser celles qu'ils ont adoptées, conformément aux directives et à l'accord de coopération en vigueur, et contrôle plus strictement les réserves des comités nationaux pour continuer de ramener les réserves à des niveaux raisonnables.

Entité responsable : Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

167. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 46 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

⁷ A/69/5/Add.3, chap. II.

168. Au paragraphe 37, le Comité a recommandé à l'UNICEF de mettre en place à l'échelle mondiale un système de suivi permettant de vérifier à quel point les bureaux de pays planifiaient et géraient les activités d'évaluation des capacités et de contrôle relatives aux transferts de fonds.

Entité responsable : Groupe des résultats sur le terrain

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

169. L'UNICEF a ajouté des fonctionnalités à son système de gestion des résultats (InSight), telles qu'un rapport sur l'état d'avancement de l'application de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT), afin de permettre aux bureaux de communiquer toutes les informations relatives à l'application de la politique harmonisée aux bureaux régionaux et au siège. Le système InSight établit des tableaux de bord pour toutes les données relatives aux résultats, notamment des feuilles de résultats pour chaque bureau contenant les principales données relatives aux indicateurs de résultats concernant la politique harmonisée. Les données relatives aux activités d'évaluation et de contrôle prévues et achevées figurent dans le rapport sur l'état d'avancement de l'application de la politique harmonisée, par lequel tous les bureaux doivent passer pour saisir les données relatives aux résultats.

170. Au paragraphe 48, le Comité a recommandé à l'UNICEF de renforcer la capacité de ses partenaires à exécuter les programmes et de s'employer, en coordination avec d'autres organismes possédant les compétences requises, à renforcer les capacités desdits partenaires en matière de gestion financière.

Entité responsable : Groupe des résultats sur le terrain

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

171. L'UNICEF continue de faire des progrès dans ce domaine. Il a mené plusieurs consultations avec des organisations non gouvernementales et avec d'autres organismes des Nations Unies afin de s'aligner sur les besoins des organisations de la société civile partenaires ainsi que de tirer parti des activités menées au niveau interinstitutionnel. Une étude générale relative à l'assurance de la qualité de tous les produits concernant la politique harmonisée contribuera également à déterminer les faiblesses des dispositifs de contrôle interne des organisations de la société civile partenaires de l'UNICEF. Cet examen sera achevé avant l'établissement de la version définitive de la stratégie mondiale relative à la politique harmonisée.

172. Au paragraphe 63, le Comité a recommandé à l'UNICEF : a) d'envisager de présenter le budget des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé de ses bureaux de pays et de rendre compte de son exécution de manière globale; b) de continuer à analyser le coût de ces activités afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

<i>Entité responsable :</i>	Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

173. Le budget des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé pour 2016 approuvé par le Conseil d'administration de l'UNICEF tient pleinement compte des coûts des activités menées par les bureaux de pays. Un poste dont le titulaire sera chargé d'analyser plus avant les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé menées par les bureaux de pays a en outre été créé, et le recrutement est en cours. L'UNICEF considère que cette recommandation a été intégralement appliquée.

174. Au paragraphe 69, le Comité a recommandé à l'UNICEF d'exiger de ses bureaux de pays qu'ils fournissent des hypothèses budgétaires pleinement justifiées dans le cadre de l'élaboration des estimations des ressources nécessaires à la conduite des activités décrites dans les plans de travail pluriannuels évolutifs.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des résultats sur le terrain et Division de la gestion financière et administrative
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

175. Il existe des directives relatives à l'élaboration des plans de travail pluriannuels évolutifs à l'intention des bureaux de pays. Elles sont en cours d'amélioration et incluront des informations relatives aux hypothèses budgétaires. L'UNICEF va également continuer de renforcer, par la formation et l'orientation, la capacité de ses bureaux de pays d'appliquer une gestion axée sur les résultats.

Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014⁸

176. Au paragraphe 18, le Comité a recommandé que l'UNICEF procède à des contrôles internes appropriés destinés à faire en sorte que les dépenses ne dépassent pas les montants prévus dans les accords.

<i>Entité responsable :</i>	Division de la gestion financière et administrative
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

177. Après avoir examiné ses dispositifs de contrôle, l'UNICEF confirme que les dépassements de crédits sont limités à certaines transactions expressément prévues, telles que les opérations de change, le versement des salaires et le paiement des frais

⁸ A/70/5/Add.3, chap. II.

de transport des fournitures livrées. Cette pratique est conforme aux directives générales de l'UNICEF, qui prévoient la possibilité de procéder à des ajustements a posteriori plutôt que de suspendre ce type de transactions, ce qui pourrait entraver les activités du Fonds. L'UNICEF considère que cette recommandation a été intégralement appliquée.

178. Au paragraphe 27, le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait formulée dans son rapport pour l'année 2012 et a ajouté que l'administration devrait établir des directives claires et définir des coûts directs qui pourraient être imputables aux programmes et projets de manière à mieux faire respecter la distinction entre le budget de programme et le budget institutionnel, comme le prévoit le Règlement financier et les règles de gestion financière.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2017

179. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 23 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

180. Au paragraphe 57, le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) continue d'agir auprès des comités nationaux pour les convaincre de mettre rapidement en place des politiques en matière de réserves conformes aux directives en la matière; b) poursuive ses démarches auprès des comités nationaux pour veiller à ce que le montant des réserves soit adapté au contexte dans lequel ceux-ci intervenaient, compte tenu du niveau de référence fixé dans la politique en matière de réserves.

Entité responsable : Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

181. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 46 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

182. Au paragraphe 69, le Comité a recommandé : a) que des mesures soient prises pour améliorer le taux d'achèvement des activités menées dans le cadre du plan intégré de suivi et d'évaluation; b) que les bureaux de pays continuent de s'employer à établir dans les temps leurs plans de travail annuels et à assurer le suivi des décaissements de fonds aux partenaires d'exécution; c) que le système et la procédure d'établissement de présentation dans les délais impartis des plans de gestion annuels aux bureaux régionaux soient renforcés pour améliorer la gouvernance des bureaux de pays.

<i>Entité responsable :</i>	Bureau de l'évaluation et Groupe des résultats sur le terrain
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2017

183. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 90 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

184. Au paragraphe 75, le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) surveille le niveau de ses stocks de plus près pour respecter les dispositions existantes relatives aux stocks détenus depuis plus de deux ans; b) suive de près les articles qui se trouvent en transit pendant une période prolongée; c) assure l'exactitude des informations relatives aux articles qui ont été traités dans le système à mesure de leur réception.

<i>Entité responsable :</i>	Division des approvisionnements
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2017

185. Voir plus haut les observations de l'UNICEF concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 132 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

186. Au paragraphe 85, le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) rationalise ses procédures d'émission de bons de commande après l'établissement de prévisions de dépenses par les sections concernées; b) surveille l'exécution des commandes afin de veiller à la livraison des marchandises dans les délais impartis; c) recense les retards de livraison de marchandises qui sont imputables aux fournisseurs et prennent systématiquement les mesures nécessaires prévues dans le cadre des contrats, notamment en exigeant des indemnités forfaitaires; d) envisage d'inscrire dans tous les contrats à long terme une disposition portant sur les garanties de bonne exécution et la perception d'indemnités forfaitaires en cas de défaut d'exécution afin de protéger les intérêts de l'organisation.

<i>Entité responsable :</i>	Division des approvisionnements
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

187. L'UNICEF a rationalisé ses procédures d'émission de bons de commande et mis à jour ses procédures d'achat en conséquence. Il a mis en place un module de formation en ligne à ce sujet, auquel tous les membres du personnel de l'UNICEF

peuvent accéder par l'intermédiaire de la plateforme AGORA (outil de formation interne).

188. L'UNICEF a mis à jour le document type utilisé pour le suivi de l'exécution des commandes en ajoutant des éléments et indicateurs supplémentaires qui permettront un suivi plus efficace. Cette version améliorée permet aux membres du personnel d'avoir accès à davantage d'informations sur les contrats et permet un suivi hebdomadaire, trimestriel et annuel à différents niveaux.

189. L'UNICEF veille à ce que les fournisseurs respectent les délais de livraison en appliquant la procédure de suivi de l'exécution et en examinant les principaux indicateurs de résultats, qui lui permettent de déceler les retards de livraison imputables aux fournisseurs. À cet égard, il a revu sa procédure visant à accélérer l'exécution des bons de commande et la livraison des marchandises pour inclure des directives concernant la perception systématique des indemnités forfaitaires fixées contractuellement afin de veiller à ce que les fournisseurs respectent leurs engagements et de s'assurer de la qualité de leurs prestations. Les indemnités forfaitaires perçues par le centre d'achats de l'UNICEF sont en cours d'enregistrement.

190. L'UNICEF estime que les garanties de bonne exécution ne sont pas rentables pour les contrats à long terme concernant l'achat de biens étant donné qu'elles sont susceptibles d'engendrer une augmentation des coûts, alors que les risques sont suffisamment couverts par d'autres dispositions contractuelles. Des garanties de bonne exécution sont cependant prévues dans certains contrats relatifs à des services de construction ou autres, car elles peuvent servir à garantir la qualité des prestations fournies.

191. Au paragraphe 98, le Comité a recommandé que l'UNICEF : a) veille à user si besoin est des voies de recours contractuelles, afin de responsabiliser les fournisseurs et de s'assurer de la qualité de leurs prestations; b) examine toutes les situations dans lesquelles des contrats n'ont pas été clos à la fin de leur période de validité et veille à ce qu'ils le soient sans tarder.

Entité responsable : Division des approvisionnements

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

192. Afin de veiller à user des voies de recours contractuelles en cas de non-exécution, la procédure applicable a été révisée de manière à inclure des directives relatives à la perception systématique des indemnités forfaitaires. L'UNICEF veille à l'application des clauses d'indemnisation forfaitaire.

193. Un document type permettant de veiller à ce que les contrats soient clos en temps voulu a été établi et les bureaux s'en servent activement. L'UNICEF entend en outre ajouter cet indicateur aux tableaux de bord internes. Il a également organisé un atelier sur le thème du suivi des fournitures au moyen de la chaîne d'approvisionnement de l'UNICEF, dans le cadre duquel une session spécifique a été consacrée au suivi de l'état et de l'exécution des contrats et à la clôture des

engagements liés à ces contrats. L'UNICEF a formé 160 membres du personnel en 2015.

V. Fonds de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015⁹

194. Le tableau 10 résume l'état d'avancement de l'application des principales recommandations au mois d'août 2016.

Tableau 10
État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	1	–	–	1	1	–
Division de la gestion financière et administrative	3	–	–	3	3	–
Division de l'appui aux programmes et de la gestion	4	–	1	3	3	–
Groupe de la gestion globale des risques	3	–	–	3	3	–
Total	11	–	1	10	10	–
Pourcentage	100	–	9	91		

195. Le tableau 11 résume l'état d'avancement de l'application des principales recommandations au mois d'août 2016.

Tableau 11
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	1	–	–	1	1	–

⁹ A/71/5/Add.6, chap. II.

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion financière et administrative	8	–	2	6	6	–
Division de l'appui aux programmes et de la gestion	9	–	2	7	7	–
Groupe de la gestion globale des risques	3	–	–	3	3	–
Service d'élaboration et d'évaluation des politiques	1	–	–	1	1	–
Total	22	–	4	18	18	–
Pourcentage	100	–	18	82		

196. Au paragraphe 14, le Comité a recommandé au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) d'élaborer un ensemble de procédés, d'outils et de rapports pouvant être utilisés sur le terrain pour renforcer la gestion financière des budgets-programmes et des dépenses, notamment en renforçant les liens entre le personnel des services financiers et le personnel du programme sur le terrain grâce à des analyses et des procédures d'examen conjointes.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2017

197. Conscient de la complémentarité des fonctions, le HCR examinera les directives en vigueur dans le but de renforcer encore les mécanismes en vue d'une intégration systématique des fonctionnaires des services financiers dans les équipes multifonctionnelles présentes sur le terrain et aux étapes essentielles du cycle des programmes pour lesquelles leurs compétences peuvent appuyer la fourniture de conseils solides en matière de finances. L'amélioration de l'appui fourni, tant au personnel des programmes que du personnel des services financiers sur le terrain aux fins du renforcement de la gestion financière des programmes sera au centre des travaux de la Division de l'appui aux programmes et de la gestion et de la Division de la gestion financière et administrative.

198. Au paragraphe 24, le Comité a recommandé au HCR de veiller à ce que les bureaux de pays et les bureaux régionaux soient régulièrement informés de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial, et d'effectuer des vérifications pour garantir son application optimale dans tous les bureaux.

Entité responsable : Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

199. L'organisation a été largement informée de la stratégie de gestion du parc de véhicules mondial. Néanmoins, le HCR organisera des séances d'information, en coopération avec les bureaux régionaux, pour les huit plus grandes opérations (qui totalisent plus de 50 % du parc de véhicules), soulignant les avantages que l'organisation dans son ensemble et chaque opération peuvent en retirer. En outre, le Haut-Commissariat prévoit de continuer à confier la réalisation des évaluations annuelles de la gestion du parc de véhicules mondial à un prestataire extérieur et de communiquer avec les principales parties prenantes sur la meilleure manière de mettre l'accent sur l'optimisation des ressources.

200. Au paragraphe 39, le Comité a recommandé au HCR d'examiner les moyens dont disposent le comité de pilotage et le comité des responsables des domaines fonctionnels afin : a) qu'ils se réunissent aux étapes essentielles du projet et quand des changements importants sont envisagés; b) que davantage d'éléments formels soient conservés pour étayer les modalités de vérification des principaux risques; c) que les comités se réunissent pour valider les changements apportés au budget.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

201. Le HCR a déjà mis en place un processus formel d'examen qui est réalisé aux principales étapes du projet et implique de multiples parties prenantes et organes directeurs, c'est-à-dire le comité des responsables des domaines fonctionnels, le comité de pilotage et le comité de pilotage informatique. Ces organes sont chargés d'étudier et de consigner les répercussions de toute modification importante avant de proposer des modifications à l'examen annuel des programmes ou au Comité du budget. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.

202. Au paragraphe 44, le Comité a recommandé au HCR de s'appuyer sur les mesures des résultats et les avantages principaux pour élaborer un plan de valorisation des avantages, et de faire régulièrement rapport à la direction des progrès accomplis en fonction de chaque mesure; en outre, les plans devraient être approuvés formellement par le comité de pilotage.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

203. Le plan de valorisation des avantages du projet de mise à niveau du progiciel MSRP a été établi. Il récapitule les principaux avantages dégagés de l'étude de faisabilité et les principales priorités stratégiques recensées par les responsables des

domaines fonctionnels et il a été approuvé par le comité de pilotage et le parrain du projet. Les avantages seront dégagés, selon un processus itératif pluriannuel, grâce à des processus métier affinés, revus et améliorés, des opérations manuelles réduites, une diminution des chevauchements, une efficacité opérationnelle renforcée, l'adoption de meilleures pratiques et de normes appliquées dans le secteur, une plus grande responsabilisation, une transparence renforcée et une plus grande satisfaction des clients.

204. Il convient de noter que l'obsolescence du système et l'arrêt de l'appui technique ont été les principaux facteurs ayant présidé au lancement du projet de mise à niveau du progiciel MSRP. De ce fait, le HCR obtiendra également des gains d'efficacité, qui devraient être visibles à partir de 2017 et porter pleinement leurs fruits au cours de la période 2017-2018. Le Haut-Commissariat considère que cette recommandation a été appliquée.

205. Au paragraphe 55, le Comité a recommandé que les registres des risques soient examinés au moins une fois par trimestre et que ce point soit inscrit systématiquement à l'ordre du jour des réunions de direction. Les représentants des bureaux de pays devraient examiner les risques et les mesures d'atténuation correspondantes de manière cyclique pour que la gestion des risques soit pleinement intégrée aux modalités d'exécution des tâches au niveau local et utilisée dans la mise au point des plans de travail de bureaux de pays.

Entité responsable : Groupe de la gestion globale des risques

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Troisième trimestre de 2017

206. Le HCR a prévu de procéder à un examen de la politique de gestion globale des risques et des procédures de mise en œuvre au premier semestre de 2017. Cette recommandation sera appliquée dans le cadre dudit examen, en même temps que d'autres mesures qui devraient être prises en compte dans la politique et/ou les procédures révisées. À l'avenir, toutes les modifications porteront sur les modalités de gestion des risques adaptées à chaque situation pour augmenter les possibilités d'effet sur les processus locaux.

207. Depuis le deuxième trimestre de 2016, la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) collecte systématiquement des informations sur les pratiques de gestion des risques au cours des visites qu'elle effectue sur le terrain, et donne une meilleure visibilité à la manière dont la gestion systématique des risques évolue dans les opérations sur le terrain.

208. Conformément à l'approche souple qui a été adoptée, la planification, l'exécution, le suivi et l'établissement des rapports, selon le cas, continuent de bénéficier d'orientations minimales sur les activités courantes de gestion des risques. La conformité avec les prescriptions obligatoires est surveillée par le Groupe de la gestion globale des risques, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux.

209. **Au paragraphe 56, le Comité a recommandé qu'une attention plus soutenue soit accordée au statut et à la qualité des mesures d'atténuation dans les registres des risques des bureaux de pays afin qu'elles soient réalistes, exhaustives et d'actualité. Il a en outre recommandé aux bureaux d'élaborer leurs procédures d'examen afin de donner un avis plus régulier et plus formel sur la qualité des mesures d'atténuation et d'utiliser ces dernières en tant qu'élément du plan de travail du pays.**

Entité responsable : Groupe de la gestion globale des risques
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2017

210. L'année 2015 a été entièrement consacrée au lancement du dispositif de gestion globale des risques, un accent particulier ayant été mis sur la conformité. De cette manière, la première évaluation des risques jamais menée au niveau de l'organisation a été réalisée à 100 %.

211. Le suivi central du registre des risques institutionnels montre la qualité de l'information sur les risques (comme la profondeur de l'analyse, la pertinence ou l'adéquation des mesures prises pour y remédier) dans les opérations sur le terrain est inégale. Depuis le quatrième trimestre de 2015, grâce au suivi des examens annuels des risques, le Groupe de la gestion globale des risques s'achemine progressivement vers une assurance qualité de l'information aux fins de la gestion des risques figurant dans le registre.

212. Des capacités supplémentaires d'informatique décisionnelle seront élaborées afin de mieux appuyer les travaux des bureaux régionaux dans ce domaine. Cela permettra de mieux analyser les informations sur les risques, notamment pour les risques prioritaires. Enfin, à compter du premier trimestre de 2017, la Division de l'audit interne du BSCI évoluera vers une assurance qualité globale, faisant fond sur les travaux déjà effectués lors des visites sur le terrain.

213. **Au paragraphe 57, le Comité a recommandé au HCR de s'attacher davantage à intégrer totalement la gestion des risques institutionnels et stratégiques et d'incorporer les échanges d'information plus formellement dans les processus de prise de décisions.**

Entité responsable : Groupe de la gestion globale des risques
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

214. Il convient de reconnaître que, de par sa nature, le registre des risques stratégiques ne cadrera que partiellement avec le registre des risques institutionnels. Outre la mise en adéquation avec les nouveaux risques sur le terrain, le registre des risques stratégiques prendra également en compte certains risques globaux de nature mondiale. Le registre des risques stratégiques a été élaboré en parallèle aux évaluations des risques et aux examens en cours sur le terrain. L'analyse par

catégories des nouveaux risques fondée sur le registre des risques institutionnels indique que les deux registres se rapprochent de plus en plus. Leur intégration complète ne devrait pas aller au-delà d'une convergence raisonnable.

215. Le Groupe de la gestion globale des risques continuera d'effectuer des analyses de l'évolution du registre des risques institutionnels et de veiller à la correspondance thématique raisonnable des deux registres de risques. Le résultat de cette analyse continuera d'être pris en compte dans le registre des risques stratégiques.

216. Au paragraphe 63, le Comité a recommandé que le siège et les équipes régionales du HCR évaluent l'incidence éventuelle des vérifications sur les besoins en ressources de l'opération concernée et sur les autres opérations dans la région, afin de savoir où affecter les ressources supplémentaires.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

217. Un groupe de travail composé de fonctionnaire de divisions et bureaux donnés sera constitué pour examiner systématiquement les résultats des vérifications des données relatives à la population à chaque phase du cycle de planification et pour veiller à ce que les ressources soient ajustées en fonction, selon que de besoin. Il commencera ses travaux avec l'examen semestriel de 2016 et les poursuivra avec une planification détaillée préliminaire du budget 2017.

218. Au paragraphe 65, le Comité a recommandé que le siège du HCR instaure un mécanisme officiel d'établissement de rapports sur la fréquence et le degré de détail des vérifications qui lui donneront l'assurance que les données relatives à la population relevant de sa compétence sont exactes, et qu'il établisse un lien plus étroit entre les résultats et le déploiement des ressources.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

219. Le HCR va élaborer un mécanisme officiel d'établissement de rapports relatifs à l'enregistrement qui proposera plusieurs modèles pour faciliter le suivi de la planification, de la mise en œuvre et de l'établissement de rapports sur les vérifications, y compris des informations sur les résultats statistiques et les résultats en matière de protection au regard des données démographiques, du budget et des dépenses des ressources de référence et des objectifs en matière de protection.

220. Le HCR continuera de veiller au respect des exigences en matière d'établissement de rapports grâce à son réseau de spécialistes régionaux de l'enregistrement, avec le soutien de représentants régionaux. Les résultats du

mécanisme d'établissement de rapports seront partagés avec toutes les parties prenantes concernées, pour donner de la visibilité aux progrès et aux résultats.

221. Au paragraphe 73, le Comité a recommandé que le siège du HCR mette rapidement en place un processus de suivi des avantages produits par le système de gestion de l'identification biométrique (BIMS) qu'il utilisera pour déterminer s'il convient de poursuivre la mise en service du système et obtenir des données probantes sur lesquelles l'administration puisse baser ses décisions d'investissement.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

222. Une matrice relative à la valorisation des avantages du projet de système de gestion de l'identification biométrique est en cours d'élaboration, faisant fond sur les documents initiaux du projet et sur les consultations avec les parties prenantes. Les principales étapes seront les suivantes : a) déterminer les indicateurs; b) intégrer les indicateurs dans la matrice mondiale de planification, pour faciliter la gestion des documents; c) faire la différence entre les indicateurs pour lesquels le résultat prévu est encore escompté et ceux pour lesquels le résultat prévu a été atteint, et prévoir une colonne pour mettre des explications et indiquer la date du suivi le plus récent.

223. Au paragraphe 81, le Comité a recommandé au HCR de surveiller la mesure dans laquelle les budgets tiennent compte des besoins évalués pour les plans futurs. Pour cela, il doit vérifier de plus près les écarts, pour faire en sorte que les chiffres restent crédibles.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

224. L'examen de l'évaluation des besoins pour les plans futurs et la mesure dans laquelle ces chiffres sont pris en compte dans le budget constituent déjà des éléments essentiels de l'examen annuel des programmes et les chiffres présentés sont vérifiés. Afin de renforcer encore cet aspect, des mesures seront prises pour fournir des orientations supplémentaires aux opérations sur le terrain concernant les éléments à prendre en compte dans l'évaluation des besoins, c'est-à-dire la capacité d'exécution et le contexte opérationnel, y compris les circonstances dans lesquelles les activités sont menées par d'autres partenaires, ainsi que l'organisation de formations spécifiques. Les mesures prises pour appliquer la recommandation formulée au paragraphe 65 du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les vérifications de la population viendront également en complément des mesures décrites ici et participant à l'application générale de cette recommandation.

225. Au paragraphe 85, le Comité a recommandé que le HCR examine le rôle des bureaux afin de s'assurer que ses activités sont bien harmonisées avec celles menées au siège et les complètent et qu'il fournit l'appui nécessaire aux pays pour procéder à un examen plus formel et factuel des plans avant de les soumettre.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

226. L'actuelle révision du dispositif interne d'affectation des ressources portera notamment sur des modifications de la planification annuelle, du processus d'examen et du processus d'approbation afin d'améliorer la qualité des demandes et l'efficacité du processus d'examen et d'approbation. La révision permettra en outre de préciser les rôles des différentes entités du siège, y compris des bureaux, qui interviennent.

227. Au paragraphe 88, le Comité a recommandé que le HCR : a) évalue si l'examen de son processus d'élaboration du budget annuel est suffisamment détaillé et détermine les coûts associés à chaque étape de l'élaboration; b) évalue les avantages d'une planification pluriannuelle pour les décisions relatives à l'affectation des ressources, ainsi que d'autres modèles tels que les approches ciblées « approfondies » pour les opérations les plus risquées, et détermine dans quelles situations ces approches devraient être poursuivies et celles où une approche plus légère est envisageable.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Troisième trimestre de 2017

228. La révision du dispositif d'allocation des ressources du HCR est en cours. Une fois l'examen annuel des programmes terminé, au premier semestre de 2017, le HCR évaluera l'efficacité des nouvelles stratégies que la révision doit introduire, ainsi que les dépenses connexes.

229. L'institutionnalisation de la planification et de l'allocation pluriannuelle des ressources sera également examinée dans le cadre de la révision du dispositif. Des approches ciblées « approfondies » continueront d'être réalisées pour les principales opérations. Cette méthode fera l'objet d'un examen visant à s'assurer qu'elle est suffisamment robuste en restant gérable, dans la limite des ressources disponibles et d'autres priorités.

230. Au paragraphe 91, le Comité a recommandé au HCR d'examiner les moyens de simplifier les plans des opérations de pays, par exemple en indiquant uniquement les variations par rapport à l'année précédente, les principaux domaines de dépenses, etc., et à travers une meilleure utilisation des représentations graphiques, l'accent étant mis sur les réalisations et les

résultats obtenus par rapport aux objectifs. Les opérations du HCR doivent définir plus précisément quels objectifs, résultats et indicateurs opérationnels inclure, en n'utilisant que ceux qui sont les plus utiles.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

231. Le HCR a entrepris un examen complet de son cadre de gestion axée sur les résultats afin de simplifier et de rationaliser la planification et la budgétisation ainsi que les opérations connexes de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports. La simplification des plans d'opérations de pays entrera dans le cadre de cet exercice, sur une plus longue durée. Toutefois, pour appliquer la recommandation du Comité en attendant, le HCR envisagera d'introduire des dispositions transitoires pour la préparation des plans des opérations pour l'exercice biennal 2018-2019, dans les limites techniques autorisées par sa plateforme de planification actuelle.

232. Au paragraphe 93, le Comité a recommandé que le HCR alloue systématiquement des ressources suffisantes pour élargir la couverture de l'évaluation des programmes au regard de critères de risque convenus afin d'offrir une meilleure base factuelle pour l'affectation des ressources.

Entité responsable : Service d'élaboration et d'évaluation des politiques
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2018

233. La politique d'évaluation révisée, qui devrait être publiée en septembre 2016, prévoit que des ressources plus importantes seront consacrées à l'élargissement de la couverture de l'évaluation. L'adéquation de la politique sera évaluée lors d'un examen par les pairs qui devrait avoir lieu au quatrième trimestre de 2018.

234. Au paragraphe 98, le Comité a recommandé au HCR et aux bureaux de pays de perfectionner la conception des activités visant à gagner en efficacité, telles que la restructuration, afin que leurs conséquences puissent être mesurées et que la prise de décisions en matière d'allocation des ressources soit améliorée.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

235. Les instructions relatives à la planification annuelle, à la budgétisation et à l'établissement des rapports pour 2017 sont mises à jour pour y ajouter l'obligation

de faire ressortir les activités pour lesquelles les gains d'efficacité prévus ont permis de réaliser des économies, ou d'expliquer pourquoi cela n'a pas été possible. En outre, le cadre de planification pluriannuel qui est en cours d'élaboration devrait appuyer l'analyse de l'efficacité des activités, ce type d'analyse étant souvent hors de la portée des examens entrepris dans le cycle actuel de planification sur une année.

236. Le HCR mène également plusieurs examens de la structure et des besoins en personnel sur le terrain afin de déterminer quels sont la structure organisationnelle et les besoins en personnel optimaux, et comment améliorer l'efficacité des équipes de pays respectives.

237. Au paragraphe 102, le Comité a recommandé que les dépenses d'appui aux programmes soient étudiées plus en détail au siège et dans les bureaux de pays. Ceux-ci devraient faire l'objet d'un examen quand les dépenses d'appui ne peuvent pas être justifiées raisonnablement.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2017

238. Les dépenses d'appui sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans et les budgets des pays sont présentés chaque année au siège. La révision du dispositif d'allocation des ressources actuellement en cours, comme il a été indiqué précédemment dans les réponses aux recommandations formulées aux paragraphes 85 et 88 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015, prévoit un examen approfondi sur le niveau des dépenses d'appui aux programmes.

239. Au paragraphe 104, le Comité a recommandé au siège du HCR de recenser les bureaux qui ont réduit leurs dépenses et/ou leurs dépenses par personne, et de mettre une plateforme à disposition de ces bureaux afin qu'ils diffusent leur expérience.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2017

240. Le HCR prendra les mesures nécessaires pour mettre en place un processus systématique, conformément à la recommandation.

241. Au paragraphe 106, le Comité a recommandé au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficacité dans la fourniture de ceux-ci.

<i>Entité responsable :</i>	Division de l'appui aux programmes et de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	Recommandation en cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2017

242. Le HCR va examiner cette recommandation dans les détails, dans le cadre des mesures prises pour appliquer la recommandation formulée précédemment par le Comité dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2014, tendant à ce que le HCR revoie le processus actuel d'examen pour mieux évaluer et documenter le rapport coût-efficacité des activités proposées (voir A/70/5/Add.6, par. 68). Pour faire suite à cette recommandation, le Haut-Commissariat envisage de constituer un groupe de travail qui sera chargé d'examiner et de proposer des mesures en vue de rationaliser les processus actuellement en vigueur au HCR en ce qui concerne l'évaluation et l'analyse du rapport coût-efficacité des opérations sur le terrain et des activités des sièges. Ce faisant, le HCR répondra également à la nécessité d'élaborer des directives pour recenser et analyser les facteurs de coût et leur impact sur les aspects de rentabilité.

243. Le HCR a entrepris un examen complet de son cadre de gestion axée sur les résultats afin de simplifier et de rationaliser la planification et la budgétisation. Cette initiative contribuera également à améliorer les mécanismes d'identification et de suivi des facteurs de dépenses.

244. Au paragraphe 111, le Comité a recommandé au HCR de repérer des domaines de bonne pratique en matière d'examen du prix de base des projets exécutés par les partenaires de réalisation, de déterminer les domaines dans lesquels des gains d'efficacité sont envisagés et réalisés et de faire part de ces informations à un référent central au siège qui les diffusera aux autres bureaux.

<i>Entité responsable :</i>	Division de la gestion financière et administrative
<i>État d'avancement :</i>	Recommandation en cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2017

245. Un dispositif d'identification, de collecte et de partage des bonnes pratiques sera élaboré en consultation avec les bureaux et les opérations au niveau des pays. Il est prévu de tester ce dispositif dans plusieurs pays avant de l'appliquer à toute l'organisation.

246. Au paragraphe 118, le Comité a recommandé au HCR de mettre au point des mesures de résultats pour évaluer la valeur ajoutée du projet « Seeds for Solutions » et, plus largement, fournir activement des solutions à long terme. Ce faisant, le HCR devrait établir une stratégie en vue de collaborer efficacement avec les partenaires de développement et les gouvernements des pays hôtes.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

247. La stratégie du HCR consistant à travailler efficacement avec les partenaires de développement est en place depuis quelque temps et a donné des résultats, comme en témoigne la collaboration bien établie avec, notamment, la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques, les gouvernements hôtes et le réseau Solutions Alliance.

248. En outre, l'initiative « Seeds for solutions » a appuyé l'élaboration d'une stratégie consistant en une protection et des solutions pluriannuelles et multipartenaires, qui est maintenant la stratégie suivie pour améliorer la mise en œuvre de solutions, conformément à la recommandation formulée par les hauts responsables pendant l'examen annuel des programmes de 2016. La stratégie consistant en une protection et des solutions pluriannuelles et multipartenaires s'accompagne d'outils et de directives clairs sur le suivi des résultats. Six pays ont été choisis pour participer à la phase pilote et ce nombre devrait passer à 21 d'ici à 2017. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.

249. Au paragraphe 122, le Comité a recommandé au HCR de reconsidérer son approche de la supervision des solutions à long terme afin de l'intégrer à leur exécution, en utilisant ses stratégies pluriannuelles. Le HCR devrait envisager de mettre au point une matrice d'opérations indiquant la probabilité de succès des solutions à long terme, qui fasse état des barrières politiques et structurelles à l'obtention de résultats pérennes, et utiliser ces informations pour définir une allocation des ressources efficace dans son examen annuel des programmes.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : Recommandation appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

250. La stratégie consistant en une protection et des solutions pluriannuelles et multipartenaires prévoit une phase pilote dans 6 pays, comme il est expliqué ci-dessus. Au cours de l'examen annuel des programmes de 2016, les stratégies suivies dans les pays pilotes ont été examinées et validées. Si la mise en œuvre des stratégies est en cours, un élargissement du projet pilote a été recommandé à l'issue de l'examen annuel des programmes afin d'y inclure davantage d'opérations suivant une stratégie consistant en une protection et des solutions pluriannuelles et multipartenaires.

251. Les opérations du HCR devraient ainsi passer à une gestion stratégique consistant en une protection et des solutions pluriannuelles et multipartenaires, traduisant les réalités sociopolitiques et économiques de chaque opération, et permettant à l'organisation d'affecter efficacement les ressources et aux opérations

d'offrir une protection et des solutions durables aux personnes relevant de la compétence du HCR. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les périodes antérieures

252. Dans l'annexe I de son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.6, chapitre II), le Comité a présenté un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il avait formulées dans ses rapports sur les périodes antérieures. La situation générale, au mois d'août 2016, de l'application des 25 recommandations considérées comme « en cours d'application » par le Comité est décrite dans le tableau 12.

Tableau 12

État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des périodes antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2015

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandée</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion financière et administrative	8	–	–	8	8	–
Division de l'appui aux programmes et de la gestion	7	–	–	7	7	–
Division des relations extérieures	1	–	1	–	1	–
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	2	–	–	2	2	–
Service de gestion et de développement de l'organisation	1	–	1	–	–	–
Division de la gestion des ressources humaines	3	–	–	3	3	–
Division de la protection internationale	3	–	–	3	3	–
Total	25	–	2	23	23	–

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2010¹⁰

253. Au paragraphe 114, le Comité a recommandé que le HCR examine les différentes méthodes de suivi de projets employées dans l'ensemble de son réseau afin de recenser les meilleures pratiques se prêtant à une application plus large et d'évaluer leur compatibilité avec les systèmes informatiques de l'organisation.

¹⁰ A/66/5/Add.5, chap. II.

<i>Entité responsable :</i>	Division de l'appui aux programmes et de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

254. Le HCR mène actuellement des consultations visant à déterminer si d'autres logiciels, disponibles dans le commerce, pourraient constituer une solution à long terme propre à répondre aux besoins en matière d'appui à la gestion de l'organisation. Il s'agit entre autres de renforcer la capacité opérationnelle de suivi de l'exécution des projets. Parallèlement, le HCR procède à un examen d'autres bonnes pratiques existantes, comme ActivityInfo, instrument utilisé pour suivre les progrès réalisés au titre des interventions interinstitutions menées en faveur des réfugiés. L'examen en question porte sur les caractéristiques fonctionnelles et techniques d'ActivityInfo, ainsi que sur son interopérabilité avec la base de données Focus Client. Il est prévu d'exécuter un projet pilote dans le cadre de plusieurs opérations du HCR, sur une base volontaire, afin de suivre les progrès accomplis à l'aune des résultats escomptés. Le retard enregistré dans la mise en œuvre tient au fait que le HCR n'a pas encore déterminé avec certitude qu'ActivityInfo était le meilleur système possible pour le suivi de l'exécution des projets. Il est nécessaire de s'assurer que cette plateforme permet à la fois l'enregistrement de données quantitatives au niveau des opérations et des bureaux extérieurs et la gestion des données qualitatives, mais aussi d'évaluer sa performance, son coût, son efficacité et son efficience.

255. D'autres mesures ont été prises pour assurer le suivi des projets exécutés par l'entremise de partenaires, qui s'inscrivent dans l'effort d'amélioration d'ensemble du cadre de mise en œuvre avec les partenaires. Ces mesures incluent la mise en service du Portail des partenaires du HCR et l'instauration de liens entre les décaissements effectués à l'intention des partenaires et les produits qu'ils doivent permettre d'obtenir. Des dossiers spécifiques ont été créés dans le système d'archivage électronique, dans lesquels sont enregistrés tous les accords de partenariat portant sur des projets, ce qui offre un accès interne aux accords signés sur le terrain et facilite donc le suivi des projets exécutés par l'entremise de partenaires. De nouvelles directives relatives à l'exécution et au contrôle financier de tels projets sont en cours de publication. Elles permettront d'améliorer encore le suivi et la gestion des partenariats noués au titre de projets grâce à un suivi régulier et prévisible des résultats obtenus.

Rapport du Comité consultatif sur l'exercice clos le 31 décembre 2012¹¹

256. **Au paragraphe 105, le Comité a recommandé au HCR de formuler, dans le nouveau manuel pour la gestion du parc de véhicules, des directives sur l'évaluation de solutions permettant d'éviter de confier l'entretien des véhicules à des garages éloignés, ce qui est susceptible de se traduire par la nécessité de parcourir des distances excessives, de longues durées d'immobilisation des véhicules et des frais de transport élevés. Ces directives devraient notamment imposer : a) de tester périodiquement les marchés locaux pour évaluer la**

¹¹ A/68/5/Add.5, chap. II.

disponibilité d'entreprises offrant des services d'entretien qui soient plus proches et répondent aux normes de qualité applicables; b) d'examiner périodiquement dans quelle mesure les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les partenaires d'exécution peuvent mettre en commun les services d'entretien auxquels ils font appel, en vue d'améliorer leur pouvoir de négociation ou d'inciter les entreprises fiables à offrir des services de proximité; c) d'envisager de tenir un stock de lubrifiants et de filtres au niveau des bureaux locaux afin que l'entretien courant (catégorie A) puisse être effectué sur le terrain.

<i>Entité responsable :</i>	Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

257. En juin 2015, le HCR a publié des directives opérationnelles pour la gestion et l'utilisation du parc de véhicules. Elles énoncent des prescriptions relatives à la réparation et à l'entretien, qui continueront de faire l'objet d'améliorations au cours de la prochaine phase du projet de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale, dont la mise en œuvre a débuté au début de 2015 et qui devrait s'achever à la fin de 2016. En novembre 2015, un premier appel d'offres a été lancé pour les services de réparation et d'entretien, mais sans succès, aussi une invitation à soumissionner révisée a-t-elle été lancée en juillet 2016 (date limite : 30 septembre 2016). Sur cette base, on espère pouvoir conclure des contrats d'entretien et de réparation avec un ou plusieurs prestataires, qui couvriront un nombre limité d'opérations.

258. Entre 2017 et 2019, il est prévu d'étendre progressivement le dispositif d'entretien et de réparation de telle sorte que la majorité des véhicules du HCR en bénéficient à la fin de 2019.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2013¹²

259. Au paragraphe 45, le Comité a recommandé au HCR d'évaluer les coûts et les avantages associés à l'installation du bureau régional à Amman afin de tirer d'éventuels enseignements utiles aux opérations en cours ou à venir.

<i>Entité responsable :</i>	Service de gestion et de développement de l'organisation
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Sans objet

¹² A/69/5/Add.6, chap. II.

260. Le HCR a procédé à un examen des coûts et des avantages liés à l'installation des bureaux du Coordonnateur régional pour les réfugiés et du Directeur du bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à Amman afin de renforcer la structure de gestion et de gouvernance existante. L'analyse en question devait également servir à tirer des enseignements qui seraient utiles pour l'élaboration future de structures de gestion des situations d'urgence de grande ampleur et en évolution rapide. Les conclusions définitives ont été arrêtées en juillet 2016. Le HCR considère que cette recommandation a été appliquée.

261. Au paragraphe 50, compte tenu du succès enregistré en République arabe syrienne, le Comité a recommandé au HCR d'étudier la possibilité d'élargir l'utilisation de systèmes d'information géographique en ligne tels qu'ActivityInfo.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

262. ActivityInfo est une base de données relationnelle dans laquelle sont enregistrées des informations géographiques. Sa structure actuelle permet de stocker des données quantitatives pouvant être mises en relation avec une carte. Dans le cas des mesures prises face à la crise des réfugiés syriens en Jordanie, ActivityInfo a permis de gérer les informations provenant de divers protagonistes des interventions interinstitutions, ainsi que les informations relatives à la performance et aux activités. L'expérimentation menée par le bureau de Jordanie a montré que l'application permettait d'établir des rapports mensuels sur la conduite des projets avec une certaine souplesse. Après avoir passé en revue les avantages découlant de l'utilisation de l'application par le bureau de Jordanie, plusieurs organismes assurant la coordination des interventions menées en réponse à l'afflux de réfugiés en Iraq et au Liban ont appliqué avec succès ActivityInfo à leurs opérations. L'Égypte et la Turquie envisagent de faire de même dans le cadre des interventions interinstitutions engagées en réponse à la crise des réfugiés syriens.

263. Le retard pris dans l'application de cette recommandation est dû au fait que l'équipe dirigeante du HCR a décidé de réfléchir, en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la société qui était à l'origine de l'élaboration de ce système, à la possibilité de perfectionner et d'actualiser la base de données afin d'en faire, entre autres, un outil facilement mobilisable à l'appui de la gestion des données et de l'information dans le cadre des activités interinstitutions menées en réponse aux situations mettant en jeu des personnes déplacées.

264. Au cours de l'examen mené en 2015, l'UNICEF, pionnier de l'utilisation d'ActivityInfo en République démocratique du Congo, a estimé qu'il ne permettait pas de répondre à l'ensemble de ses exigences et il a donc été décidé de l'améliorer encore en 2016. Le HCR continuera de collaborer avec l'UNICEF dans le cadre de cette entreprise et de la mise au point des plans visant à parachever cette expérimentation d'ici à la fin du premier trimestre de 2017. Compte tenu de cette évolution, il est prévu désormais que l'examen d'ensemble qui comprend l'analyse

des résultats de cette expérimentation ne soit achevé qu'à la fin du premier trimestre de 2017.

265. Au paragraphe 56, compte tenu de l'ampleur du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie, et sachant qu'il était prévu de l'étendre à d'autres pays, le Comité a recommandé au Haut-Commissariat de faire réaliser une évaluation technique indépendante du programme afin d'en présenter les résultats avant la fin de 2014.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

266. Le HCR a commandé une évaluation indépendante des mesures qu'il avait prises face à l'afflux de réfugiés en Jordanie et au Liban. Cette évaluation a été menée à bien et elle est désormais disponible sur le site Web public du HCR. D'autres études sont en cours, dont une analyse de la distribution d'articles non alimentaires contre espèces dans les camps de réfugiés de Jordanie, réalisée par le Norwegian Refugee Council, un rapport d'Oxfam International sur l'impact des distributions d'espèces sur les ménages de réfugiés syriens dans les villages d'accueil et les implantations informelles en Jordanie, ainsi que l'étude du Haut-Commissariat sur les mécanismes d'adaptation des réfugiés syriens dans quatre pays de la région.

267. Bien que riches en informations, ces études n'apportent pas d'arguments et d'éclaircissements en quantité suffisante pour rendre superflue une évaluation indépendante du programme de distribution d'espèces en Jordanie. Les modalités de cette évaluation ont été élaborées et elle devrait prochainement faire l'objet d'un appel d'offres.

268. Au paragraphe 86, le Comité a recommandé au HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères de rapport coût-efficacité pour les services de santé afin de faciliter la prise de décisions et l'affectation des ressources dans le cadre des programmes de santé.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

269. Comme l'a recommandé le Comité, le HCR élaborera des directives à l'intention des équipes de pays en ce qui concerne les critères de coût-efficacité, sur la base des données internationales disponibles et des meilleures pratiques. Au cours du dernier trimestre de 2015, à l'issue d'un examen de l'avant-projet de directives, il a été conclu qu'une analyse financière plus détaillée de tous les programmes de santé était nécessaire pour traiter cette recommandation.

270. L'analyse des dépenses de santé a été achevée et ses conclusions ont contribué à l'élaboration de la version définitive d'une note directive opérationnelle sur la santé publique et la nutrition, qui sera incluse dans le manuel des programmes révisé du HCR.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2014¹³

271. Au paragraphe 12, le Comité a recommandé au HCR de collaborer avec les donateurs pour améliorer la distribution des ressources tout au long de l'année afin de faciliter les prévisions, de façon à réduire au minimum les grandes fluctuations de fin d'année et à mieux déterminer les acquisitions requises.

Entité responsable : Division des relations extérieures
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

272. Le tableau mettant en regard les prévisions estimatives de financement pour 2015, les contributions enregistrées et les pouvoirs d'approbation des dépenses, montre une amélioration de l'adéquation entre lesdites prévisions et, d'une part, les produits effectivement enregistrés dans la comptabilité et, d'autre part, les pouvoirs d'approbation des dépenses accordés aux chefs de services, en particulier à l'approche du second semestre.

273. La prévisibilité des ressources n'implique pas nécessairement que les achats et les dépenses soient harmonieusement répartis tout au long de l'année, car d'autres variables pèsent sur les achats et les procédures, qui sont étroitement liées à la planification opérationnelle et au cycle budgétaire. Le calendrier type des activités menées dans le cadre de programmes et de projets, ainsi que la durée des procédures d'achat, contribuent à la concentration des dépenses y afférentes vers le second semestre de l'année, indépendamment des prévisions concernant les contributions. Les responsables du HCR appliquent un cycle de mise en œuvre normalisé selon lequel, dans bien des cas, les procédures d'achat sont lancées au cours du premier semestre et les marchandises et services reçus principalement au cours du second semestre.

274. Dans d'autres cas, les contributions financières ne sont effectivement versées qu'au second semestre, aussi le HCR doit-il s'adapter et mettre en œuvre les activités dans un laps de temps réduit en fonction du rythme auquel ces contributions lui parviennent. Les situations d'urgence sont également un facteur très important à prendre en compte en ce qu'elles déterminent le moment auquel il est procédé à certains achats et à la mise en œuvre de certains projets. Indépendamment des contraintes susmentionnées, le taux de mise en œuvre des programmes par le HCR dépasse 90 %. Le Haut-Commissariat considère que cette recommandation a été appliquée.

¹³ A/70/5/Add.6, chap. II.

275. Au paragraphe 18, le Comité a recommandé à l'Administration de veiller, lorsqu'elle mettrait en œuvre la stratégie globale de gestion du parc automobile pour 2014-2018, à recueillir les données et paramètres les mieux indiqués pour évaluer le plus tôt possible les résultats escomptés et apporter la preuve qu'ils ont été obtenus.

Entité responsable : Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

276. Le HCR a commandé une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du parc de véhicules à l'échelle mondiale. Le rapport de cette évaluation a confirmé que l'exécution du projet était en bonne voie et que les améliorations prévues avaient été réalisées. Plusieurs paramètres ont permis d'évaluer les avantages associés à la stratégie – en ce qui concerne la taille du parc, l'âge moyen des véhicules et les coûts d'acquisition – dans les cas où des réductions avaient été obtenues en raison de la gestion du parc dans une optique mondiale. Le HCR actualisera sur une base annuelle l'évaluation de ces améliorations en utilisant ces paramètres et il a chargé le même prestataire de continuer à suivre et à analyser les résultats et les avantages obtenus grâce à la stratégie. Les conclusions de cette étude ont servi de base à l'élaboration de critères spécifiques pour l'information financière relative à l'utilisation du parc de véhicules mondial.

277. Au paragraphe 23, le Comité a recommandé au HCR d'adopter la méthode de l'analyse des données pour vérifier que les principaux contrôles étaient effectués et de les intégrer dans une procédure systématique qui permette de détecter les dérogations aux règles de contrôle et les opérations inhabituelles. En outre, l'administration devrait faire en sorte que la mise à niveau du progiciel MSRP rende possible la séparation des tâches et facilite la remontée d'information au sujet des dérogations observées.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

278. Dans le cadre du projet de mise à niveau du progiciel MSRP, le HCR mettra en service les applications Access Control Governor et Transaction Control Governor, deux modules relatifs à la gouvernance, au risque et au respect des normes élaborés par la société Oracle, qui permettent de s'appuyer sur des analyses de données pour vérifier que les principaux contrôles sont effectués. Les modules gouvernance, risque et respect des normes permettent également de détecter systématiquement les dérogations aux contrôles et les opérations inhabituelles, de veiller à la séparation des tâches et de signaler les dérogations. Le lancement des modules gouvernance,

risque et respect des normes de la société Oracle est prévu entre le quatrième trimestre 2016 et le premier trimestre 2017.

279. Au paragraphe 25, le Comité a recommandé au HCR d'améliorer ses procédures de vérification interne et d'attacher une plus grande importance à l'élaboration de plans de vérification axés sur le risque; de veiller en particulier à atténuer les risques de fraude; d'appliquer des mesures de contrôle visant à assurer une utilisation responsable des actifs acquis au cours des périodes précédentes grâce à des fonds alloués aux projets.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

280. Le HCR continue à améliorer la gestion des partenariats grâce au cadre renforcé de mise en œuvre avec les partenaires. L'adoption de politiques propres à rendre plus efficace le suivi des rapports et la mise en place d'une procédure de vérification des projets exécutés par des partenaires basée sur les risques se poursuivent; ces dispositifs devront être pleinement effectifs dans l'ensemble des opérations du HCR d'ici à la fin de 2016. Les rapports financiers établis pour les projets, qui font apparaître le budget autorisé, mis en regard des dépenses effectives, ainsi que les dépenses cumulées et les nouvelles dépenses engagées par les partenaires, ainsi que les rapports sur l'exécution des projets, font l'objet de vérifications méthodiques fondées sur les risques par le personnel chargé du contrôle des programmes et des projets.

281. Le HCR a identifié une liste des risques de fraude interne et externe les plus pertinents pour l'organisation, qu'ils concernent l'exécution directe ou par l'entremise de partenaires, et ces risques sont en cours d'évaluation sur la base de l'actuel cadre de contrôle interne, afin de mettre en évidence toute lacune des mesures d'atténuation. Les résultats tirés de cette initiative seront pris en compte pour élaborer des directives adaptées, qui seront intégrées au cadre renforcé pour la mise en œuvre de projets en collaboration avec des partenaires.

282. Pour renforcer l'obligation de rendre compte de la gestion des actifs acquis avec des fonds alloués aux projets, le HCR a renforcé les contrôles au moyen de l'inclusion, dans les accords-types de partenariat pour l'exécution des projets, de dispositions spécifiques sur la gestion d'actifs par les partenaires. Il est demandé à ceux-ci de créer et de tenir des dossiers permettant de suivre l'utilisation faite de tous les biens et marchandises, d'obtenir l'approbation préalable du HCR avant toute vente, et d'établir des rapports périodiques sur ces actifs. Les partenaires sont également tenus d'effectuer régulièrement des inventaires physiques des biens et de faciliter les visites périodiques des fonctionnaires du HCR ou des personnes dûment habilitées à cette fin.

283. Au paragraphe 31, le Comité a recommandé que le Haut-Commissariat établisse un calendrier clair pour la mise en place des évaluations des risques de fraude et des plans d'atténuation des principaux risques recensés dans le cadre du projet de prévention des fraudes. En outre, les évaluations des risques

devraient être prises en compte aux stades de l'élaboration des procédures associées à la mise à niveau du progiciel MSRP et de formations structurées destinées au personnel essentiel dans les domaines où les risques sont élevés. Ce type d'analyse devrait également éclairer les évaluations de la planification réalisées par le BSCI et l'Inspecteur général.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

284. Le HCR met en œuvre un projet de prévention de la fraude, dont sont issus trois produits principaux : un registre des risques de fraude institutionnelle, assorti de mesures d'atténuation, qui sera soumis à la haute direction du HCR au cours du troisième trimestre de 2016 pour approbation; un programme élémentaire de formation en ligne à la fraude et à la corruption, qui sera étendu progressivement à l'ensemble de l'organisation au cours du dernier trimestre de 2016; un manuel de prévention de la fraude, qui sera publié au cours du premier semestre de 2017.

285. On a fait en sorte que les risques recensés au moyen des évaluations soient pris en compte pour optimiser, lors de ses phases d'élaboration et de mise en œuvre, la mise à niveau du progiciel MSRP. Le HCR fait régulièrement connaître les conclusions tirées des évaluations des risques au BSCI et au Bureau de l'Inspecteur général afin que ceux-ci puissent en faire une analyse plus poussée.

286. Au paragraphe 36, le Comité a recommandé au comité de pilotage de la mise à niveau du progiciel MSRP : a) de faire en sorte que les priorités majeures soient utilisées pour définir les avantages attendus du projet, sur la base desquels on puisse ensuite évaluer sa réussite; b) d'améliorer la gestion des risques associés au projet, au moyen d'un examen régulier de l'inventaire des risques permettant d'évaluer la qualité des mesures d'atténuation proposées et le respect du calendrier prévu pour leur application, et de faire en sorte que cet inventaire soit régulièrement mis à jour.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

287. Les principales priorités fonctionnelles établies ont été prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif. Ce projet ne se limite pas à une mise à niveau technique : il comprend également des améliorations fonctionnelles et la refonte des processus de gestion choisis, dans le but de maximiser les avantages de la modernisation. Le tableau de bord des priorités clefs est contrôlé, examiné au niveau des projets et lors des réunions du comité des responsables des domaines fonctionnels et du comité de pilotage du projet, et il est actualisé tous les mois à mesure que le projet avance.

288. Les risques et les problèmes recensés au niveau de la direction sont étroitement surveillés par le comité des responsables des domaines fonctionnels et le comité de pilotage du projet. Les mesures d'atténuation envisagées et les décisions prises sont consignées dans les procès-verbaux des réunions et font l'objet d'un suivi lors des réunions suivantes, selon que de besoin. Le suivi des problèmes rencontrés dans le cadre des projets est lui aussi étroit et fréquent, afin que des mesures correctives puissent être prises sans délai, et il en est fait mention dans les rapports de situation hebdomadaires et mensuels sur l'état d'avancement des activités et à l'occasion des réunions mensuelles d'évaluation des projets.

289. Au paragraphe 45, le Comité a recommandé au Haut-Commissariat de revoir le classement de ses diverses catégories de dépenses et la définition de certains ensembles de fonctions, notamment en ce qui concerne les postes de direction et d'encadrement dans les bureaux de pays et les bureaux locaux, ainsi que des fonctions d'appui aux programmes au siège et dans les capitales.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

290. En mars 2015, le HCR a revu, en tenant compte des fonctions connexes, le classement des postes en fonction des rubriques budgétaires et il en a reclassé certains. Ainsi, par exemple, plusieurs postes associés à la représentation ont été réaffectés à l'appui aux programmes. Ces changements ont été reflétés dans les systèmes de planification et de budgétisation du HCR, notamment Focus, la méthode appliquée étant conforme aux principes de la gestion axée sur les résultats – la répartition des coûts est ainsi fonction des résultats ou des activités.

291. Le HCR estime qu'il a procédé à un examen et à une actualisation suffisants du classement des postes sur la base des liens entre activités et postes. Toutefois, compte tenu des discussions en cours dans le cadre du Réseau Finances et budget de l'ONU et en réponse aux recommandations formulées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination en vue de l'adoption d'une définition commune des frais de fonctionnement pour le système des Nations Unies (CEB/2015/HLCM/FB/5), le HCR procède actuellement à un nouvel examen qui se poursuivra tout au long de 2016 afin de déterminer l'applicabilité de la méthode commune de classement des coûts adoptée par d'autres entités du système.

292. . Au paragraphe 52, le Comité a recommandé que : a) les frais généraux des partenaires d'exécution internationaux dont la prise en charge est prévue dans les accords de partenariat soient présentés comme des frais d'administration dans les états financiers; b) la direction examine de plus près les frais d'administration prévus dans les budgets des partenaires d'exécution afin de démontrer plus clairement que le Haut-Commissariat réalise des économies grâce aux accords de partenariat.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

293. La partie a) de cette recommandation a été considérée comme appliquée par le Comité. En réponse à la partie b), le HCR continuera d'améliorer la procédure d'examen des dépenses engagées par les partenaires. Néanmoins, il convient de noter qu'il a déjà mis en place des procédures d'examen détaillé des budgets de ses partenaires et qu'il s'assure que les montants inscrits au budget correspondent aux dépenses engagées localement au titre des projets considérés. Les dépenses liées au personnel des partenaires, qui constituent une part substantielle du budget d'ensemble correspondant aux accords de partenariat, sont examinées dans le détail et il est procédé à une analyse des variations. Sur la base des conclusions des examens réalisés, il est envisagé d'adopter en 2017, à l'échelle de l'organisation, une méthode améliorée pour déterminer le montant des dépenses de personnel. Il convient également de noter que les bureaux du HCR appliquent une politique interne révisée depuis 2014, en vertu de laquelle le siège apporte un appui, sur la base d'un pourcentage fixe, aux projets entrepris par les partenaires internationaux.

294. Au paragraphe 55, le Comité a recommandé que la direction perfectionne l'examen annuel des programmes en y intégrant une procédure cohérente permettant de consigner les efforts qu'elle déploie pour vérifier le bien-fondé des dépenses prévues dans les budgets des programmes, mais aussi de constater et de récapituler les gains d'efficience.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

295. Le HCR a mis en place des indicateurs de résultats pour évaluer l'exécution des programmes au moyen de plusieurs mécanismes de contrôle des tendances en matière budgétaire et de dépenses, tels que ceux qui sont utilisés dans le cadre de l'examen annuel des programmes et de l'examen à mi-parcours. Les dépenses de fonctionnement varient considérablement d'une opération à l'autre en raison de nombreux facteurs, tels que la durée de celle-ci, la région dans laquelle elle est menée et la nature des activités exécutées. À l'heure actuelle, le HCR évalue ces variations avant et pendant l'examen annuel des programmes. Pour faciliter l'examen financier, il continuera de renforcer ses capacités d'analyse en élaborant un cadre qu'il appliquera à l'examen annuel des programmes qui aura lieu en 2016.

296. En outre, le groupe de travail constitué aux fins de la refonte du dispositif d'affectation des ressources passe actuellement en revue l'intégralité du processus d'examen annuel des programmes, afin d'en améliorer l'efficacité d'ensemble et de formuler des recommandations en conséquence. Lesdites recommandations devraient être rendues publiques au cours du troisième trimestre de 2016, pour examen par la haute direction, et mises en œuvre en 2017.

297. **Au paragraphe 59, le Comité a recommandé que le HCR inclue dans son processus d'examen une évaluation des variations enregistrées d'un bureau de pays à l'autre afin de définir des paramètres permettant d'analyser les plans par pays, s'agissant notamment des dépenses engagées par réfugié et par programme; les disparités observées en ce qui concerne les demandes de crédits non satisfaites; les cas de sous-utilisation ou de dépassement du budget au regard des résultats obtenus.**

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

298. En réponse à cette recommandation, le HCR élabore actuellement une procédure normalisée pour l'évaluation des projets de budget, qui tiendra compte des conclusions de l'examen des paramètres existants. Il convient de noter que le Haut-Commissariat dispose déjà d'une procédure d'examen des variations budgétaires. Une analyse des coûts par personne est effectuée à chaque fois qu'une modification est apportée à un budget, afin d'en mesurer l'incidence.

299. Cette recommandation rejoint celles qui ont été faites par le groupe de travail s'agissant de la révision du cadre d'affectation des ressources, s'agissant notamment de la nécessité de surveiller de plus près les frais d'administration.

300. **Au paragraphe 68, le Comité a recommandé que le HCR revoie le processus d'examen actuel, car il serait possible de mettre davantage en question le rapport coût-efficacité des activités proposées au siège, éléments factuels à l'appui. Le HCR devrait donc passer en revue des indicateurs de résultats susceptibles de permettre une mesure plus effective du rapport coût-efficacité.**

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

301. Le HCR continue à enregistrer des améliorations en termes de rapport coût-efficacité. Un groupe de travail est actuellement constitué, avec la participation des divisions compétentes, qui aura pour mission de revoir les processus existants et les orientations en vue de l'analyse du rapport coût-efficacité, tant au niveau des opérations sur le terrain au moment de la conception des projets et de l'établissement des besoins budgétaires connexes, qu'au siège en vue de soutenir les processus d'examen. Le groupe de travail mettra au point des directives pour faciliter les activités d'examen menées dans le cadre des opérations et permettre une analyse cohérente du rapport coût-efficacité à l'échelle de l'organisation.

302. Au paragraphe 75, le Comité a recommandé que le HCR normalise les indicateurs de résultats, par exemple en fonction de la capacité du pays de fournir des services d'éducation. Pour ce faire, le HCR devrait collaborer étroitement avec les bureaux de pays afin de rationaliser le choix des indicateurs et n'utiliser que ceux qu'il juge essentiels.

Entité responsable : Division de la protection internationale

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

303. Le HCR s'efforcera de fournir des orientations plus détaillées sur la sélection des indicateurs, non seulement pour définir un nombre maximum d'indicateurs, mais aussi pour aider les bureaux extérieurs à choisir des indicateurs qui soient adaptés à leur situation et, à terme, mettre en place le plus grand nombre possible d'indicateurs. Il convient toutefois de mentionner que la Division de la protection internationale a déjà formulé des recommandations intéressant les opérations sur le terrain et portant sur des indicateurs minima pour les activités liées à l'éducation, à la protection de l'enfance et à la lutte contre la violence sexuelle et sexiste, dans le cadre d'une approche intégrée de ces domaines d'intervention.

304. Les efforts institutionnels visant à améliorer la qualité des données relatives à l'éducation se poursuivent. En 2016, deux ateliers de formation sur la gestion de telles données ont été organisés avec la participation du HCR, de gouvernements, d'organisations non gouvernementales et d'autres entités du système des Nations Unies, qui ont exploité les conclusions tirées d'un premier atelier de ce type, tenu en 2015. Grâce à des moyens accrus et à l'intensification de la coordination entre le personnel du HCR et ses partenaires, ainsi qu'avec les interlocuteurs gouvernementaux et d'autres entités du système, il devrait en résulter une amélioration progressive de la qualité des données. Cette dynamique est également conforme à l'orientation stratégique du HCR, qui privilégie l'intégration des enfants réfugiés (ou en situation assimilable à celle des réfugiés) aux systèmes d'éducation nationaux. Il sera impératif de disposer d'informations quantitatives et qualitatives fiables et concises pour que les objectifs visés soient atteints.

305. Au paragraphe 78, le Comité a recommandé que, dans le cadre de la révision du dispositif mondial de communication, le HCR tienne compte des thèmes dont s'occupent les groupes sectoriels.

Entité responsable : Division de l'appui aux programmes et de la gestion

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

306. À l'heure actuelle, les thèmes sectoriels sont pris en compte par plusieurs des structures de remontée de l'information. Le cadre de résultats prévoit par exemple un objectif spécifiquement axé sur le « renforcement de la coordination et des

partenariats », assorti de produits tels que « mécanismes de coordination établis » ou « activités d'évaluation et de planification réalisées conjointement ». L'axe thématique de l'action menée par le HCR transparaît également dans ses priorités stratégiques globales (« le HCR fait bon usage des mécanismes de coordination de l'action humanitaire et contribue à leur amélioration »). L'établissement de rapports annuels est l'occasion de rendre compte spécifiquement des « partenariats – coordination et contribution » noués dans le cadre des opérations du HCR, en récapitulant les principaux accomplissements enregistrés et problèmes rencontrés au titre de la coordination interinstitutions, s'agissant notamment de la direction groupée.

307. Outre qu'il assume la direction des groupes d'activités thématiques dans le cadre de nombreuses opérations, le HCR contribue à l'exécution d'ensemble des interventions menées dans le cadre de son programme, principalement axées sur les trois domaines thématiques dont il a la responsabilité (protection, coordination et gestion des camps et abris d'urgence). Ces activités s'inscrivent dans son cadre de résultats, comme c'est le cas des opérations intéressant les réfugiés, mais elles en sont distinctes puisqu'il existe un groupe de la planification des activités liées à la population menées à l'intention des déplacés, financé au moyen d'une composante spécifique du budget-programme biennal.

308. Au paragraphe 82, le Comité a dit soutenir la décision du HCR d'utiliser son système Focus pour mieux faire le lien entre les coûts et les résultats obtenus dans chacun de ses secteurs d'activité. Le HCR doit affirmer avec plus de fermeté et de clarté qu'il est important de fournir des informations sur les coûts et les résultats obtenus, et surtout sur les liens de cause à effet entre, d'une part, le nombre d'enfants scolarisés, les activités menées et la durée de la scolarisation et, d'autre part, l'incidence positive de l'obtention de diplômes sanctionnant une éducation de qualité. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer en connaissance de cause si l'utilisation des ressources est optimale ou si l'assistance prêtée traduit un rapport coût-efficacité satisfaisant.

Entité responsable : Division de la gestion financière et administrative

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

309. Même si l'on accorde une attention soutenue à la corrélation entre les coûts et les résultats au plan opérationnel, on a conscience au HCR qu'il est possible de mettre encore davantage l'accent sur le rapport coût-efficacité, en optant pour la combinaison de produits la plus à même de garantir les meilleurs résultats et en veillant à ce que les produits sélectionnés soient réalisés de la manière la plus économique possible. Ces considérations seront prises en compte lors des délibérations du groupe de travail susmentionné, en réponse à la recommandation faite par le Comité au paragraphe 68 de son rapport sur l'année financière 2014, ainsi que dans le cadre d'orientation que ce groupe est chargé d'élaborer.

310. Au paragraphe 83 le Comité a recommandé au siège du HCR d'établir, à l'intention des équipes de pays, des directives générales concernant les critères d'évaluation du rapport coût-efficacité des services d'éducation afin de faciliter

la prise de décisions et l'affectation des ressources au titre des programmes intéressant l'éducation.

Entité responsable : Division de la protection internationale
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

311. Comme indiqué en réponse à la recommandation du paragraphe 68 du rapport du Comité, un groupe de travail mettra au point un cadre d'orientation qui rende possibles des analyses cohérentes du rapport coût-efficacité, d'un secteur à l'autre des opérations.

312. Au paragraphe 89, le Comité a recommandé que le HCR s'efforce de recueillir des données précises sur la durée de la scolarisation et sur l'intégration dans les systèmes éducatifs nationaux et qu'il définisse des critères d'évaluation des résultats pour tous les bureaux de pays.

Entité responsable : Division de la protection internationale
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2017

313. À l'aide des systèmes et des outils existants et des enseignements tirés de l'expérience acquise jusqu'à maintenant, le HCR s'emploie à améliorer la gestion des données relatives à l'éducation, concernant notamment la persévérance scolaire et l'intégration dans les systèmes nationaux. Plusieurs missions ont été menées sur le terrain pour évaluer d'éventuelles disparités dans la collecte et l'analyse des données. Plusieurs modules sur la gestion des données ont été intégrés aux ateliers organisés par le Groupe de l'éducation de la Division de la protection internationale. Des directives ont été mises au point, qui permettent de déterminer dans quelle mesure l'éducation est intégrée dans les systèmes nationaux. Elles seront systématiquement communiquées à tous les bureaux de pays et comprendront notamment une liste de vérification des principaux indicateurs-repères du progrès en matière d'intégration.

314. Au paragraphe 93, le Comité a recommandé au HCR d'inscrire la question des ressources humaines à l'ordre du jour des réunions de ses dirigeants, afin de leur offrir une meilleure visibilité de la répartition des effectifs par sexe, des délais de recrutement pour les dossiers en cours et pour les dossiers clôturés, ainsi que des déficits de compétences. Pour déterminer de quelle manière faire un usage optimal des ressources disponibles, il convient que les dirigeants du HCR examinent les données relatives à des effectifs comparables.

Entité responsable : Division de la gestion des ressources humaines

État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

315. Le HCR inscrit plus régulièrement les questions relatives aux ressources humaines à l'ordre du jour des réunions de l'équipe dirigeante. Des données clefs comparables concernant le personnel, qui représentent un intérêt pour l'organisation et sont collectées par le Groupe de l'informatique décisionnelle de la Division de la gestion des ressources humaines, puis éclairées au gré de consultations entre les responsables des domaines fonctionnels et la Division, sont régulièrement examinées par le Comité supérieur de gestion.

316. La Division de la gestion des ressources humaines a lancé plusieurs initiatives et mis en place de nouveaux outils et procédures pour donner à la direction une vision plus nette des questions relatives aux ressources humaines, afin d'éclairer ses prises de décisions. Des ressources spécifiques ont été allouées aux activités touchant la mise en œuvre des recommandations résultant de l'examen des effectifs apparentés et un consultant sera chargé de la mise en œuvre des conclusions du rapport sur l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion.

317. Au paragraphe 100, le Comité a recommandé au HCR de déterminer la composition des effectifs et la palette de compétences dont il aurait besoin à l'avenir, afin d'organiser sa programmation à moyen et à long termes et de prévoir en conséquence ses besoins en personnel. La stratégie de gestion des ressources humaines devrait contribuer à la réalisation de cet objectif. En outre, il convient que l'unité chargée du suivi analytique des effectifs et de l'informatique décisionnelle se forge une perception plus complète de la composition optimale des effectifs et des capacités nécessaires, en vue d'élaborer une politique du personnel à moyen et à long terme.

Entité responsable : Division de la gestion des ressources humaines
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2017

318. Le HCR est déterminé à réduire considérablement le risque d'inadéquation de ses effectifs en mettant en place plusieurs initiatives complémentaires. La stratégie de gestion des ressources humaines, rendue publique en janvier 2016, prévoit la mise en place de systèmes et de banques de données qui permettront d'analyser les tendances susceptibles d'avoir une incidence sur la demande de personnel en termes d'effectifs, de localisation géographique et de compétences. Un groupe stratégique des ressources humaines, placé sous l'autorité du Directeur adjoint et chargé de faire évoluer la gestion des ressources humaines, institutionnalisera des consultations régulières consacrées à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel avec les divisions, les bureaux et le Bureau exécutif. Le Groupe de l'informatique décisionnelle de la Division de la gestion des ressources humaines va

en outre renforcer sa capacité d'analyse afin de mieux anticiper, à l'avenir, les besoins en personnel.

319. Une première application de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été effectuée dans les domaines de a) la planification de la relève et b) la sélection des candidats dans le cadre du programme de certification des représentants. En outre, un produit spécifique a été défini dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines pour 2016-2021, à savoir créer et tenir à jour une source de données unique pour l'ensemble des rapports et analyses concernant la gestion des ressources humaines. Le processus correspondant a été engagé au premier trimestre de 2016 et se poursuit. Il s'agira de mettre une interface utilisateurs actualisée en temps réel à la disposition des responsables du HCR, comportant des présentations graphiques des principales tendances en matière de ressources humaines, afin qu'ils puissent prendre des décisions en connaissance de cause d'un seul coup d'œil (s'agissant des postes de responsabilité ou des départs en retraite, des recrutements, de la composition des effectifs ou de leur diversité, du dosage des compétences, etc.).

320. **Aux paragraphes 113 et 114, le Comité a noté que le HCR entendait examiner les moyens de rationaliser la procédure de façon optimale une fois achevée la mise à niveau du système, en 2016. Il a ajouté qu'il existait à cet égard plusieurs possibilités d'action et il a recommandé à l'équipe dirigeante :** a) de limiter le nombre de postes auxquels le personnel pouvait postuler, ce qui devrait contribuer à réduire le temps nécessaire au tri des candidatures; b) de mettre en place un fichier permettant de regrouper les postes par profil générique, afin d'aligner autant que possible les compétences et les postes et, partant, de réduire le volume des candidatures et d'alléger la nécessité pour les candidats appropriés d'effectuer l'intégralité du parcours de recrutement; c) de fixer des objectifs de limitation du nombre de membres du personnel en attente d'une nouvelle affectation ou travaillant au-delà de la durée originelle de leur affectation; d) de déterminer si certaines fonctions spécialisées, essentielles ou techniques, pourraient être exemptées du régime de mobilité, en fonction des besoins opérationnels. Il s'agirait de dégager du temps que l'équipe des ressources humaines pourrait mettre à profit pour lancer une réflexion de nature plus stratégique sur les besoins liés aux activités.

Entité responsable : Division de la gestion des ressources humaines

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Deuxième trimestre de 2017

321. Le HCR s'attache toujours à améliorer ses dispositifs d'examen des candidatures et étudiera toutes les options envisageables pour fluidifier et accélérer cette procédure. À cet égard, la mise à niveau du progiciel MSRP permettra de réduire ou d'éliminer certaines étapes de la procédure de présélection qui, à l'heure actuelle, exigent une intervention humaine. La procédure sera également rationalisée grâce au recrutement de candidats plus qualifiés sur la base de notices personnelles plus précises, à l'investissement dans un système de suivi des candidatures qui permettra de gagner en rapidité et en efficacité, et à l'introduction

de moyens technologiques permettant d'organiser facilement des tests et des entretiens en ligne. Le HCR étudiera l'opportunité d'établir des indicateurs sur le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation, ou ayant dépassé la durée de leur affectation, qui seront utilisés pour mesurer la performance globale des procédures de mobilité et de gestion des aptitudes.

VI. Fonds des Nations Unies pour la population

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015¹⁴

322. L'état d'avancement de l'application des principales recommandations au mois d'août 2016 se présente comme suit :

Tableau 13
État d'avancement de l'application des principales recommandations

Entité responsable	Recommandations		Recommandations		Délai fixé	Délai non fixé
	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	ou dont le classement est demandé	Recommandations en cours d'application		
Service de l'information de gestion	2	–	1	1	1	–
Division des programmes	2	–	–	2	2	–
Division des services de gestion et Bureau du Directeur exécutif	1	–	–	1	1	–
Total	5	–	1	4	4	–
Pourcentage	100	–	20	80	–	–

323. L'état d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations au mois d'août 2016 se présente comme suit :

Tableau 14
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

Entité responsable	Recommandations		Recommandations		Délai fixé	Délai non fixé
	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	ou dont le classement est demandé	Recommandations en cours d'application		
Service de l'information de gestion	6	–	2	4	4	–
Division des programmes	4	–	–	4	4	–
Division des services de gestion	3	–	–	3	3	–
Division des services de gestion et Bureau du Directeur exécutif	3	–	–	3	3	–

¹⁴ A/71/5/Add.8, chap. II.

Entité responsable	Recommandations		Recommandations		Délai fixé	Délai non fixé
	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	appliquées ou dont le classement est demandé	Recommandations en cours d'application		
Division des ressources humaines	2	–	–	2	2	–
Division technique	2	–	–	2	2	–
Service de l'information de gestion et Division des programmes	3	–	–	3	3	–
Service des achats	1	–	–	1	1	–
Total	24	–	2	22	22	–
Pourcentage	100	–	8	92	–	–

324. Au paragraphe 18, le Comité a recommandé que le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) : a) élabore des stratégies mondiales d'atténuation des risques couvrant l'ensemble de ses opérations; b) veille à ce que les bureaux de pays identifient clairement les risques supplémentaires et les stratégies de gestion qui leur sont propres et les consignent dans le système.

Entités responsables : Division des services de gestion et Bureau du Directeur exécutif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2017

325. Le dispositif de gestion du risque institutionnel du FNUAP a été mis en place par le Directeur exécutif en juin 2015 afin que le Fonds applique une stratégie de gestion du risque institutionnel exhaustive et efficace. La stratégie et le dispositif s'inspirent des recommandations formulées par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway en vue de l'application d'une gestion des risques efficace et de pratiques optimales dans l'ensemble du système des Nations Unies. Leur objectif est de faire en sorte que, grâce à un registre électronique des risques transparent, à un Comité des risques et à des groupes de travail chargés de la gestion des risques bénéficiant de la participation active de toutes les parties prenantes, le FNUAP exerce une gestion des risques ciblée, harmonisée et durable. Le Fonds a relevé 12 domaines de risque institutionnel (11 risques stratégiques et un risque de fraude). Le premier cycle d'évaluation a été mené à bien par plus de 80 % de l'organisation.

326. Sur la base des commentaires provenant des différents services du Fonds, il a été décidé de remanier le registre des risques institutionnels pour le deuxième cycle d'évaluation, qui a commencé en juillet 2016, de sorte que les risques et les dispositifs de contrôle supplémentaires recensés par les unités administratives puissent y être consignés. Le registre comporte une liste exhaustive des dispositifs de contrôle qui sera actualisée au fil du temps. Par ailleurs, dans le cadre du cycle d'évaluation en cours, les unités administratives sont tenues de présenter des plans d'action spécifiques.

327. Au paragraphe 21, le Comité a recommandé au FNUAP de veiller à ce que les bureaux de pays : a) décrivent le processus d'évaluation des risques et établissent un plan d'évaluation globale des risques stratégiques et des risques de fraude en vue de la mise en place de méthodes à long terme, de critères, de tableaux des risques et d'un calendrier de lutte contre les risques recensés; b) continuent de former le personnel aux méthodes de recensement, d'évaluation et d'atténuation des risques afin d'améliorer leur connaissance et leur appréciation des risques auxquels le FNUAP est exposé.

Entités responsables : Division des services de gestion et Bureau du Directeur exécutif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

328. Les membres du Comité exécutif du FNUAP ont été désignés comme responsables du risque et, à ce titre, chargés de diriger le cycle d'évaluation et l'action contre les risques majeurs, ce qui a permis de renforcer la responsabilité et d'améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes. Les responsables du risque constituent le Comité des risques, qui est présidé par le Directeur exécutif. Chacun d'entre eux dirige un groupe de travail chargé de la gestion des risques, organe représentatif composé d'experts fonctionnels issus de l'ensemble des services du FNUAP qui, de par leurs attributions, leurs connaissances et leurs compétences, sont bien placés pour contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de lutte contre les risques existants et nouveaux recensés dans leurs domaines respectifs.

329. Dans le cadre de l'évaluation des risques de 2016, contrairement au cycle précédent, les raisons ayant motivé le classement des risques seront énoncées et un plan d'action de haut niveau ambitieux pour l'atténuation des risques classés « élevés » ou « critiques » sera présenté. Un programme de formation complet portant notamment sur les définitions conceptuelles du risque et donnant des indications détaillées sur la manière d'évaluer les risques en fonction de leur probabilité et de leurs incidences est actuellement organisé à l'intention des unités administratives.

330. Au paragraphe 25, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) veille à ce que les bureaux de pays mettent en place des tableaux de risques et définissent les critères servant à classer les risques recensés; b) revoient la définition de « faible risque » afin d'établir une échelle de risque cohérente qui sera utilisée dans toutes les unités administratives; c) incorporent dans le système d'information stratégique un dispositif permettant de classer les risques supplémentaires recensés par les bureaux de pays et de désigner des personnes référentes.

Entités responsables : Division des services de gestion et Bureau du Directeur exécutif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

331. L'application myRisks du système d'information stratégique du Fonds a été perfectionnée de sorte que les trois volets de la recommandation ci-dessus puissent être appliqués pour le cycle d'évaluation engagé en juillet 2016. Un programme de formation intensif a été prévu à l'intention des utilisateurs afin de veiller à ce que la recommandation soit appliquée dans l'ensemble du Fonds. En outre, une note d'orientation énonçant des définitions claires de « faible risque », « risque moyen », « risque élevé » et « risque critique » a été élaborée et une nouvelle catégorie de risque dite « sans objet » a été ajoutée.

332. Au paragraphe 31, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) veille à ce que des données budgétaires exactes soient consignées dans le système mondial d'élaboration de programmes et à ce qu'il soit procédé à un rapprochement entre les montants budgétaires soumis pour contrôle des engagements et les montants correspondants inscrits dans les plans de travail; b) envisage d'ajouter de nouvelles fonctionnalités au système pour y intégrer les informations non financières figurant dans les rapports d'activité des partenaires d'exécution.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2017

333. Le FNUAP a récemment ajouté une nouvelle fonctionnalité au système mondial d'élaboration de programmes permettant d'alerter les utilisateurs lorsque les montants inscrits dans les plans de travail diffèrent des montants soumis pour contrôle des engagements. Une analyse complémentaire des plans de travail sera effectuée en vue d'aider les utilisateurs au jour le jour à relever toutes les anomalies. Au cours de la deuxième phase de développement, le système sera doté d'une fonctionnalité permettant d'y intégrer les informations non financières provenant des rapports d'activité des partenaires d'exécution.

334. Au paragraphe 35, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) continue de s'employer à améliorer les capacités des partenaires d'exécution, de sorte que les rapports sur l'état d'avancement des plans de travail rendent compte des résultats obtenus pendant une période donnée et évaluent clairement les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés; b) procède à un contrôle de la qualité des rapports lorsqu'il les reçoit et remédie aux lacunes constatées.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Deuxième trimestre de 2017

335. La directive actualisée sur le suivi des partenaires d'exécution établie à l'intention des bureaux de pays énoncera des exigences supplémentaires afin d'améliorer la qualité des rapports soumis par les partenaires d'exécution et, dans la même optique, un processus de sélection des partenaires révisé sera appliqué. De plus, tout au long de l'année 2017, les partenaires d'exécution recevront une formation au système mondial d'élaboration de programmes. Au cours de la seconde phase de développement, celui-ci sera doté d'une fonctionnalité permettant au personnel du FNUAP chargé de l'exécution des programmes d'approuver officiellement tous les rapports d'activité trimestriels.

336. Au paragraphe 40, le Comité a recommandé au FNUAP d'ajouter dans la note d'orientation que les bureaux de pays sont tenus de documenter l'ensemble du processus utilisé pour déterminer les taux de remboursement des dépenses d'appui aux partenaires d'exécution, y compris la méthode ou les critères appliqués lors de la négociation de ces taux.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

337. La note d'orientation concernant la fixation des taux de remboursement des dépenses d'appui sera mise à jour et l'obligation de détailler la procédure suivie pour convenir de ces taux avec les partenaires d'exécution y sera ajoutée.

338. Au paragraphe 45, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) utilise comme principal instrument contractuel les bons de commande émis dans Atlas pour l'achat de biens et l'engagement de fonds avant la livraison des biens et services, en vue de réduire au minimum les risques d'anomalies et de veiller au respect des procédures d'achat et du cadre de contrôle interne; b) veille à ce que le Service des achats s'assure que les bureaux de pays respectent les règles et règlements relatifs aux achats.

Entité responsable : Service des achats
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

339. Le Service des achats du FNUAP entend donner suite à cette recommandation à deux niveaux : a) en insistant sur la nécessité de créer des bons de commande dans Atlas avant que les biens et services soient livrés afin que les fonds puissent être engagés et les engagements respectés dans les temps voulus; b) en vérifiant que les bureaux de pays respectent les règles et règlements applicables et en les aidant à améliorer la procédure d'achat. Par ailleurs, le Service des achats effectuera une vérification ponctuelle du cycle d'achat complet, de la commande au paiement, deux fois par an.

340. Au paragraphe 51, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) envisage d'améliorer les indicateurs afin de déterminer les objectifs qualitatifs et

définisse clairement les produits en fonction des résultats escomptés pour faciliter le suivi et l'établissement de rapports trimestriels; b) mette en place des directives et des mécanismes d'assurance qualité pour veiller à ce que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs d'étapes puissent être mesurés précisément pendant les phases de suivi et d'établissement des rapports, et pour faire en sorte que ces objectifs soient adaptés pour évaluer les progrès accomplis par rapport aux indicateurs de résultats.

Entité responsable : Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

341. Les directives concernant l'établissement des plans de résultats annuels au moyen de l'application myResults du système d'information stratégique seront améliorées par l'ajout d'exemples et de critères d'assurance qualité supplémentaires afin de guider les unités administratives plus efficacement dans l'élaboration des produits, des indicateurs et des objectifs d'étape trimestriels. Des orientations en matière d'assurance qualité portant sur la planification et le suivi des résultats et l'établissement de rapports y afférents seront mises au point et intégrées aux directives générales relatives à l'application myResults afin que toutes les unités administratives aient connaissance des critères à appliquer pour évaluer et garantir la qualité des résultats, des plans et des rapports.

342. Au paragraphe 56, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) corrige les erreurs de saisie constatées afin d'améliorer l'exactitude et la fiabilité des bilans de congés annuels produits par le système; b) poursuive le nettoyage des données du système, de sorte que les soldes de congés des anciens membres du personnel ne figurent plus dans les rapports.

Entité responsable : Division des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

343. Avec le concours du PNUD, le FNUAP corrigera les erreurs de saisie constatées et continuera de procéder régulièrement au nettoyage des données lorsqu'il y a lieu.

344. Au paragraphe 59, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) évalue ses besoins en ressources humaines et réexamine les contrats de louage de services actuels afin d'y recourir moins souvent pour l'exécution de ses fonctions de base; b) contrôle le recrutement des sous-traitants afin de s'assurer que ceux-ci sont embauchés pour des fonctions non essentielles, en accord avec le manuel du PNUD consacré aux contrats de louage de services, qu'il a fait sien.

Entité responsable : Division des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

345. Le FNUAP continuera de réorganiser ses bureaux de pays en tenant compte de ses besoins en ressources humaines afin de veiller à ce que les fonctions de base soient exécutées dans le respect des règles établies et, s'il y a lieu, de réduire le nombre de contrats de louage de services auxquels il recourt. De plus, les partenaires stratégiques spécialisés dans la gestion des ressources humaines dans les bureaux régionaux contrôlent le recrutement des sous-traitants en examinant les modalités de leurs contrats afin de veiller à ce qu'ils soient embauchés pour des fonctions non essentielles, en accord avec le manuel du PNUD consacré aux contrats de louage de services.

346. Au paragraphe 64, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) accélère la mise à jour du manuel des politiques et procédures relatives aux stocks pour assurer la cohérence et l'uniformité des directives dans le cadre du nouveau système de gestion des stocks; b) veille à ce qu'à l'avenir la politique soit mise à jour en concordance avec les modifications apportées au nouveau système.

Entité responsable : Division technique
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

347. Le FNUAP a créé un groupe de travail interdivisions sur la gestion des stocks composé de représentants du Service de la sécurité des approvisionnements, du Service financier, du Service des situations humanitaires et fragiles, du Groupe des questions juridiques, du Service de l'information de gestion, de la Division des programmes, du Service des achats et de chacun des bureaux régionaux. Ce groupe de travail adapte actuellement la politique de gestion des stocks au nouveau système en rationalisant les principales activités en aval et en étendant leur portée. En collaboration avec le Conseil consultatif sur le changement, il veillera à ce que les politiques soient mises à jour avant l'adoption de tout nouveau système.

348. Au paragraphe 68, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) fasse figurer clairement dans le manuel des politiques et procédures les rôles, les responsabilités et le champ d'action des organes de contrôle et des membres du personnel qui participent à la gestion des stocks; b) élabore une définition d'emploi normalisée pour le poste d'agent de liaison chargé des stocks, en déterminant les compétences requises.

Entité responsable : Division technique
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2017

349. Le groupe de travail interdivisions sur la gestion des stocks définit actuellement les attributions et les responsabilités de tous les acteurs intervenant dans la gestion des stocks. Dans ce contexte, il élabore notamment une définition d'emploi pour le poste d'agent de liaison chargé des stocks.

350. Au paragraphe 74, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) harmonise les politiques et les directives relatives à l'évaluation des stocks afin de garantir une évaluation des coûts cohérente; b) compare le coût et le coût de remplacement net de l'ensemble des stocks; c) mette en place un mécanisme qui rende compte du coût de remplacement de l'ensemble des stocks pour améliorer l'évaluation des stocks pendant l'inventaire et la clôture des comptes.

Entité responsable : Division des services de gestion

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Deuxième trimestre de 2017

351. Le FNUAP a comparé rigoureusement la valeur comptable et le coût de remplacement estimatif des soldes d'inventaire datant de plus de six mois en 2015 et constaté que la différence était vraiment insignifiante. Il procédera à un examen complet de sa politique de gestion des stocks, dans le cadre duquel il mettra à jour les parties relatives à l'évaluation du coût des stocks.

352. Au paragraphe 78, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) incorpore les prévisions de dépenses concernant l'utilisation du fonds de réserve au titre des bureaux et logements hors siège dans son budget intégré pour la période 2018-2021; b) redéfinisse le seuil de la réserve au titre des bureaux et logements hors siège en tenant compte de l'évolution de la situation.

Entité responsable : Division des services de gestion

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

353. Le FNUAP examinera la possibilité de créer, au sein du Bureau de la coordination des activités de développement et des bureaux des coordonnateurs résidents, un mécanisme solide permettant d'estimer les dépenses futures. Ainsi, le FNUAP serait plus à même d'évaluer le total des ressources nécessaires en tenant compte non seulement de ses locaux mais également des locaux partagés avec d'autres organismes des Nations Unies sur le terrain, et cette recommandation serait appliquée de manière cohérente dans l'ensemble des organisations participantes.

354. Au paragraphe 83, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) indique le montant total des dépenses de recherche-développement engagées au titre des actifs incorporels qui ont été comptabilisées pour la période considérée; b) crée une nouvelle catégorie d'actifs pour les logiciels développés en interne; c) crée des codes comptables distincts pour enregistrer les coûts, le montant cumulé des amortissements et les dépenses d'amortissement pour les logiciels acquis à

l'extérieur et pour les logiciels développés en interne; d) élabore un outil ou un mécanisme permettant de suivre le coût des logiciels développés en interne.

Entité responsable : Division des services de gestion

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

355. Le FNUAP prend actuellement les mesures nécessaires pour donner suite aux parties b), c) et d) de la recommandation. En ce qui concerne la partie a), il s'entretiendra de nouveau avec le Comité des commissaires aux comptes pour faire en sorte que les montants indiqués soient comptabilisés conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

356. Au paragraphe 88, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) procède chaque année à une évaluation des risques de sécurité informatique et à un examen de ses directives relatives aux technologies de l'information et des communications; b) élabore et applique des règles de classement de l'information; c) adopte des normes de gestion de la sécurité de l'information reconnues au niveau international en vue de la mise en place de dispositifs de contrôle ayant un effet notable sur l'organisation.

Entités responsables : Service de l'information de gestion et Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

357. Une évaluation des risques de sécurité informatique sera effectuée dans le cadre du projet de gestion des risques de l'organisation (myRisks). Le Service de l'information de gestion du FNUAP a révisé et mis à jour le Manuel des politiques et procédures informatiques et y a notamment ajouté, conformément à la suggestion du Comité, des tableaux de contrôle indiquant le nom des personnes ayant approuvé les politiques, la date d'approbation, une description des principaux changements et un calendrier d'examen. Des règles de classement de l'information sont en cours d'élaboration dans le cadre du projet de gestion des dossiers du FNUAP, intitulé iDocs. Enfin, le Service de l'information de gestion sélectionnera les dispositifs de contrôle de la sécurité de l'information susceptibles d'avoir un effet plus prononcé sur l'organisation en vue de leur adoption.

358. Au paragraphe 94, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) élabore et mette en œuvre une directive sur la gestion des projets définissant les critères d'adoption de la méthode PRINCE2 ou Agile pour la gestion des projets informatiques; b) définisse et adopte des critères de hiérarchisation des projets informatiques que le Conseil de l'informatique et des communications utilisera pour prendre des décisions; c) instaure un mécanisme de calcul des coûts des logiciels développés en interne.

Entité responsable : Service de l'information de gestion
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

359. Le FNUAP a déjà mis au point les projets de directives relatifs à la gestion de projet, aux critères de hiérarchisation et à la méthode de calcul des coûts. Le Conseil de l'informatique et des communications les examine actuellement en vue de l'établissement de la version finale et de leur mise en application.

360. Au paragraphe 98, le Comité a recommandé au FNUAP : a) d'élaborer, de documenter, de tester et de mettre en place un plan antisinistre informatique complet couvrant tous les systèmes essentiels et les mécanismes qui en dépendent; b) de revoir et de tester régulièrement le plan antisinistre et de consigner les résultats des études et tests effectués.

Entité responsable : Service de l'information de gestion
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

361. Le centre de reprise après sinistre du FNUAP a été transféré à Copenhague au milieu de l'année 2015. Le Service de l'information de gestion mettra au point un nouveau plan antisinistre informatique en tenant compte des nouvelles perspectives liées à l'informatique en nuage et testera les nouvelles méthodes établies afin d'en vérifier la validité.

362. Au paragraphe 103, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) renforce le contrôle des accès au système mondial d'élaboration de programmes en ajoutant à Atlas une fonctionnalité grâce à laquelle les utilisateurs se verront accorder l'accès au système en fonction de leurs attributions; b) revoie la liste des utilisateurs qui ont accès au système mondial d'élaboration de programmes et modifie le système afin d'opérer une séparation des tâches, en particulier pour veiller à ce que les fonctions liées à l'élaboration des plans de travail et à la soumission des budgets pour contrôle des engagements soient assurées par des personnes différentes.

Entités responsables : Service de l'information de gestion et Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

363. Le FNUAP examine et renforce actuellement le contrôle des accès au système mondial d'élaboration de programmes en vue d'intégrer ces changements dans Atlas.

364. Au paragraphe 108, le Comité a recommandé au FNUAP : a) de créer un comité consultatif sur le changement investi de responsabilités bien définies et composé à la fois d'experts techniques et de représentants des utilisateurs; b) d'élaborer et de mettre en œuvre des directives sur la gestion du changement qui définissent les bases pour l'adoption d'une procédure de gestion du changement dans le domaine de l'informatique conforme aux normes ITIL.

Entité responsable : Service de l'information de gestion

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

365. Le FNUAP renforce actuellement la procédure de gestion du changement pour les systèmes autres que le progiciel de gestion intégré. À cet égard, le Service de l'information de gestion a revu le mandat du Conseil consultatif sur le changement et a élaboré et mis en œuvre des directives sur la gestion du changement.

366. Au paragraphe 114, le Comité a recommandé au FNUAP d'élaborer et de mettre en œuvre des directives sur le cycle de développement de logiciels et de définir tous les contrôles nécessaires à chaque étape du processus pour veiller à ce que les applications soient développées conformément aux spécifications techniques, aux normes de développement et de documentation, aux règles d'assurance qualité et aux modalités d'approbation.

Entité responsable : Service de l'information de gestion

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

367. Le Service de l'information de gestion a élaboré des directives sur le cycle de développement des logiciels et les a mises en ligne sur son microsite. Ces directives sont prêtes à être examinées par le Comité des commissaires aux comptes.

368. Au paragraphe 119, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) définisse les risques en fonction des objectifs stratégiques liés aux technologies de l'information et des communications pour avoir l'assurance que les risques pesant sur la réalisation de tous les objectifs sont dûment évalués; b) établisse un mécanisme qui permette de surveiller la mise en place de contrôles pour atténuer les risques informatiques et d'en rendre compte; c) réalise des évaluations des risques propres à l'informatique et les consigne comme risques supplémentaires dans le module d'évaluation; d) décrive les méthodes utilisées par le Service des systèmes d'information de gestion pour recenser, analyser et évaluer les risques informatiques énoncés dans l'évaluation des risques effectuée dans le cadre du plan stratégique en matière de technologies de l'information et des communications pour la période 2014-2017.

Entité responsable : Service de l'information de gestion

État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2017

369. Le dispositif de gestion du risque institutionnel sera utilisé pour recenser les risques, en assurer le suivi et en rendre compte (y compris les évaluer et appliquer des mesures d'atténuation). Des évaluations des risques propres à l'informatique seront également effectuées en employant l'outil lié aux risques supplémentaires du dispositif révisé de gestion des risques institutionnels. Le Service de l'information de gestion détaillera les méthodes appliquées pour procéder à l'évaluation des risques dans le cadre du plan stratégique en matière de technologies de l'information et des communications pour la période 2014-2017.

370. Au paragraphe 123, le Comité a recommandé au FNUAP de faire figurer, dans tous les accords qu'il signe, des dispositions prévoyant la réalisation de vérifications de la conformité à la norme internationale relative aux missions d'assurance et précisant la fréquence de ces vérifications, l'objectif étant d'obtenir une assurance raisonnable de l'efficacité des contrôles et opérations effectués par les sous-traitants.

Entité responsable : Service de l'information de gestion
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

371. Les sous-traitants sont tenus de présenter chaque année un rapport sur les contrôles internes appliqués, établi par des auditeurs indépendants sur la base de normes reconnues, afin de donner au FNUAP l'assurance raisonnable que les dispositifs de contrôle mis en place sont adaptés et efficaces. Cette exigence a été intégrée dans la politique d'externalisation des services informatiques et dans les conditions particulières applicables aux contrats conclus par le FNUAP.

372. Au paragraphe 127, le Comité a recommandé au FNUAP d'établir une grille de répartition des rôles claire et de veiller au respect du principe de séparation des tâches lors de l'octroi des autorisations d'accès à l'application.

Entités responsables : Service de l'information de gestion et Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

373. La grille de répartition des rôles sera révisée afin de veiller au respect du principe de séparation des tâches. Les directives y relatives seront également révisées dans la même optique.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les années antérieures

374. L'annexe I au rapport du Comité concernant l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.8, chap. II) dresse un récapitulatif de l'état de mise en œuvre des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur les années antérieures. On trouvera au tableau 15 ci-dessous des indications sur l'état d'avancement, au mois d'août 2016, de l'application des six recommandations classées comme en cours d'application.

Tableau 15

État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des périodes antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2015

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division des ressources humaines	2	–	–	2	2	–
Division des ressources humaines et Division des programmes	1	–	–	1	1	–
Division des services de gestion	1	–	–	1	1	–
Division des programmes	1	–	–	1	1	–
Division technique	1	–	–	1	1	–
Total	6	–	–	6	6	–

Rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014¹⁵

375. Au paragraphe 23, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) mette à jour ses directives relatives aux bureaux décentralisés afin de définir précisément les modalités de fonctionnement et de gestion de ces bureaux; b) continue de réaliser des études de viabilité exhaustives et demande une approbation a posteriori pour les bureaux décentralisés qui ne l'ont pas encore obtenue; c) intègre la structure et l'organisation hiérarchique des bureaux décentralisés dans l'organigramme des bureaux de pays.

Entité responsable : Division des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Troisième trimestre de 2016

376. Le FNUAP termine actuellement la mise à jour de ses directives relatives aux bureaux décentralisés afin de définir précisément les modalités de fonctionnement

¹⁵ A/70/5/Add.8, chap. II.

respectives de ces bureaux, notamment leur place dans l'organigramme des bureaux de pays.

377. Au paragraphe 28, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) fasse en sorte que des visites de suivi et d'évaluation soient effectuées pour que les résultats des bureaux décentralisés puissent être mesurés efficacement; b) définisse le rôle des personnes référentes pour les bureaux décentralisés et leur fournisse des directives claires sur l'appui et le contrôle qu'elles doivent assurer; c) fixe des résultats à atteindre et définisse des critères systématiques de suivi et d'évaluation pour permettre aux personnes de référence de s'acquitter de leurs fonctions conformément au mandat du Comité.

Entité responsable : Division des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

378. Le FNUAP définira plus précisément le rôle d'appui et de contrôle des personnes référentes pour les bureaux décentralisés lors de la prochaine révision de ses directives. Les résultats à atteindre et les critères de suivi et d'évaluation du personnel (notamment des personnes référentes) sont gérés au moyen du système intégré d'évaluation et d'amélioration des résultats du personnel et, pour les unités administratives du FNUAP, grâce au système intégré d'information stratégique.

379. Au paragraphe 39, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) renforce ses procédures de suivi à l'intention des partenaires de réalisation afin de veiller à la bonne exécution des activités de programme; b) mette au point des plans de suivi qui puissent être appliqués dans les délais fixés.

Entité responsable : Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2017

380. Les fonctions du système mondial de programmation correspondant à la phase II, qui devraient être mises en service au quatrième trimestre de 2016, permettront notamment aux partenaires de réalisation de rendre compte de l'état d'avancement de leurs plans de travail. Le versement des paiements à ces partenaires sera subordonné à la présentation, comme il convient et dans les meilleurs délais, de rapports sur l'état d'avancement de l'exécution et les résultats obtenus. Ces fonctions nécessiteront également que les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses soient fournis dans les délais prévus, ce qui est un prérequis à tout versement aux partenaires de réalisation.

381. Au paragraphe 55, le Comité a recommandé que le FNUAP continue de mettre au point une base de données mondiale permettant de gérer, d'enregistrer et de mettre régulièrement à jour les informations essentielles sur les consultants et les contrats de louage de services afin d'améliorer le contrôle et le suivi des contrats de vacataire et des contrats de louage de services dans

les bureaux extérieurs ainsi que la communication de l'information correspondante.

Entités responsables : Division des ressources humaines et Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

382. Le FNUAP dispose déjà d'une base de données mondiale qui remplit ces fonctions et qu'il tiendra à jour régulièrement. Il a mis au point une base de données qui permettra de gérer, d'enregistrer et de mettre à jour les contrats individuels de consultants, qui ont remplacé les accords de services spéciaux, et donc d'assurer un suivi à l'échelle mondiale. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du FNUAP est en train de tester ce nouvel outil, qui sera mis en service à l'issue de la phase d'expérimentation.

383. Au paragraphe 60, le Comité a recommandé que le FNUAP : a) crée un mécanisme solide de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin de veiller à ce que les bureaux extérieurs livrent et distribuent efficacement les articles achetés à leurs destinataires; b) mette au point des outils qui permettront aux bureaux de pays de vérifier que les articles sont distribués efficacement et dans les temps, notamment en suivant régulièrement l'évolution d'indicateurs essentiels tels que le taux d'exécution des plans de distribution et le niveau des stocks conservés dans les points de prestation de services.

Entité responsable : Division technique

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

384. Le FNUAP s'emploie constamment à améliorer ses systèmes pour faciliter une gestion efficace des stocks. Dans le cadre de ces efforts, il a déjà lancé un système de suivi des stocks intégré appelé « Shipment Tracker » (et remplaçant le système Channel). Ce système permettra de suivre le flux des marchandises tout au long du cycle, de la commande jusqu'à la distribution finale aux partenaires de réalisation du FNUAP et aux bénéficiaires, tout cela au sein d'un seul et même progiciel de gestion intégré. De plus, il fournira aux utilisateurs et à la direction des informations en temps réel sur les marchandises et permettra de mettre au point des outils analytiques et des instruments de diagnostic propres à fournir à la direction des chiffres clefs, tels que le volume de marchandises pouvant être distribuées et la balance chronologique des stocks. Ces données permettront à la direction d'agir en temps voulu pour remédier aux lacunes recensées, notamment les longs délais de livraison et l'engorgement des chaînes d'approvisionnement nationales. En utilisant correctement ces deux outils de suivi des marchandises (le nouveau progiciel de suivi de la logistique des marchandises et le système révisé de gestion des commandes), le FNUAP, par l'intermédiaire des bureaux de pays, sera en mesure d'assurer le suivi d'une cargaison de son expédition par le fournisseur à son arrivée

au port d'entrée puis à sa livraison à l'organisme bénéficiaire. Le Groupe de travail interdivisions du FNUAP réfléchit actuellement à la possibilité d'assurer le suivi des points de prestation.

385. Au paragraphe 63, le FNUAP a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'accélérer l'enquête concernant les soldes créditeurs inhabituels présentés par les comptes individuels d'avances de traitement; b) d'envisager de mettre en place, au siège et dans les bureaux extérieurs, un système automatisé de suivi des avances versées aux fonctionnaires.

Entité responsable : Division des services de gestion

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

386. Le FNUAP a mis au point un plan d'action détaillé dont la date limite d'achèvement est fixée à décembre 2017 et a déjà fait des progrès appréciables à cet égard. Ainsi, le montant des soldes créditeurs présentés par les comptes d'avances de traitement a été ramené de 333 000 dollars en 2014 à 131 000 dollars en 2015 (soit une baisse de 61 %). L'examen d'ensemble et le recouvrement des soldes créditeurs progressent conformément au plan d'action. En outre, comme prévu, le FNUAP a mis en œuvre la partie b) de cette recommandation en élaborant et en mettant en place une application de services en ligne pour les avances de traitement qui permet de faciliter la délivrance des autorisations d'avances et de garantir un recouvrement des soldes créditeurs dans les délais fixés.

VII. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2015¹⁶

387. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2016 est présenté dans les tableaux 16 et 17.

Tableau 16

État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Groupe des communications et des partenariats	1	–	–	1	1	–

¹⁶ A/71/5/Add.11, chap. II.

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Service administratif	2	–	–	2	2	–
Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité	5	–	–	5	5	–
Total	8	–	–	8	8	–
Pourcentage	100	–	–	100		

Tableau 17

État d'avancement de l'application de toutes les recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Programme d'innovation et amélioration des processus métier	4	–	–	4	4	–
Groupe des communications et des partenariats	1	–	–	1	1	–
Service administratif	2	–	–	2	2	–
Groupe des finances	3	–	1	2	2	–
Groupe des infrastructures et de la gestion des projets	1	–	–	1	1	–
Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité	7	–	–	7	7	–
Total	18	–	1	17	17	–
Pourcentage	100	–	6	94		

388. Au paragraphe 15, le Comité a recommandé que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) réévalue le niveau minimum approuvé des réserves opérationnelles afin de prendre en compte les gains et pertes actuariels précédents et la comptabilisation des immobilisations corporelles.

389. Au paragraphe 16, le Comité a en outre recommandé que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.

Entité responsable : Service administratif

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Troisième trimestre de 2017

390. Actuellement, le solde de la réserve opérationnelle comprend un montant de 14,2 millions de dollars de gains actuariels gardés en réserve pour compenser toute perte actuarielle future et un montant supplémentaire de 4,5 millions de dollars prévu pour appliquer les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). En vue d'utiliser une portion du solde restant, une note de cadrage sur le financement des projets d'investissement qui renforcera encore davantage la capacité de l'UNOPS d'exécuter des projets pour le compte de ses partenaires a été approuvée. L'UNOPS procède actuellement au recensement de ces projets stratégiques et à l'estimation des besoins correspondants en matière de financement.

391. Au paragraphe 24, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les modifications qu'il apporte actuellement aux fins de produire des états financiers conformes aux normes IPSAS et qu'il détermine, le cas échéant, quels ajustements il devrait faire plus régulièrement afin d'améliorer davantage les informations financières fournies pendant l'année à l'administration afin qu'elle puisse prendre des décisions éclairées.

Entité responsable : Groupe des finances

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Non applicable

392. L'UNOPS a déjà examiné les ajustements à opérer pour établir des états financiers conformes aux normes IPSAS et a confirmé qu'ils étaient réalisés suffisamment régulièrement. Les rapports utilisés pour préparer les états financiers établis selon les normes IPSAS sont aisément accessibles, et les informations qui y figurent sont utilisées dans les rapports fournis à l'administration afin que cette dernière puisse prendre des décisions éclairées. L'UNOPS estime que cette recommandation a été intégralement appliquée.

393. Au paragraphe 32, le Comité a recommandé que, s'il est adopté, le nouveau dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles, serve à appuyer l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne afin de rapprocher la structure des procédures et les assurances sur lesquelles elles reposent.

394. Au paragraphe 33, le Comité a en outre recommandé que l'UNOPS examine le plan de mise en œuvre du nouveau dispositif, en veillant à ce qu'il soit suffisamment détaillé, clair et réaliste, qu'il intègre des plans de formation et de communication, et que les responsabilités et les liens avec d'autres initiatives de l'UNOPS soient clairement définis.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2017

395. Le dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles s'inscrit dans une démarche intersectorielle qui garantit que l'UNOPS dispose d'une structure administrative englobant tous les domaines d'action prioritaires. Une déclaration sera faite chaque année sur l'état et l'efficacité de ce dispositif. La même démarche est adoptée pour le contrôle interne. Par conséquent, une déclaration sera faite chaque année sur l'état et l'efficacité du système de contrôle interne dans le cadre de l'établissement des rapports concernant le dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles.

396. Les observations du Comité relatives au calendrier ambitieux adopté pour le lancement du dispositif ont été dûment prises en considération. S'agissant de la question des risques, l'accent en 2016 sera mis sur l'instauration d'une procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires, qui sera suivie de l'examen trimestriel de la qualité. Le calendrier fixé pour la mise en place de cette procédure a été repoussé du 1^{er} juillet au 15 août 2016, et l'examen trimestriel de la qualité pour les nouveaux engagements ne commencera que le 1^{er} octobre 2016. Les évaluations de risques institutionnels et régionaux, réalisées dans le cadre de la gestion du risque institutionnel, devraient être menées durant le dernier trimestre de 2016, avant l'évaluation des risques annuelle prévue en février 2017. Il importe de noter que ces évaluations seront effectuées tout au long de 2016 et 2017.

397. Le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité a mené des consultations avec la haute direction, les principaux utilisateurs, plusieurs bureaux de pays et le siège, en vue d'élaborer le cadre de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité et, plus particulièrement, de réviser la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires et l'examen trimestriel de la qualité. Des outils pédagogiques (WebEx, manuels d'orientation) seront mis à disposition pour accompagner la mise en place. Le Groupe a également établi un lien entre, d'une part, sa formation sur la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires et l'examen trimestriel de la qualité et, d'autre part, le programme d'innovation et d'amélioration des programmes en cours tout au long du second semestre de 2016.

398. Au paragraphe 38, le Comité a recommandé que l'UNOPS fasse en sorte que la certification des projets conformément aux manuels soit intégrée aux plans de travail dans le système oneUNOPS afin que les règles soient davantage respectées.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

399. Les activités relatives à la certification des projets sont en cours d'intégration dans le système oneUNOPS, le progiciel de gestion intégré de l'UNOPS.

400. Au paragraphe 44, le Comité a recommandé que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances

suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2016

401. Si le rapport final d'évaluation des risques n'a pas encore été publié, une version préliminaire est à l'étude, et l'équipe du programme d'innovation et d'amélioration des processus métier est en discussion avec le consultant externe pour veiller à ce que suffisamment de mesures d'atténuation soient en place pour tous les risques recensés. La version finale du rapport sera publiée dans les semaines à venir.

402. Au paragraphe 48, le Comité a réitéré sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.

403. Au paragraphe 49, le Comité a recommandé qu'à l'avenir, les investissements importants fassent l'objet, au préalable, d'une analyse plus complète des avantages des processus et des économies réalisées afin de disposer de davantage de données pour l'évaluation de la réussite d'un projet et pour son application future.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

404. Un consultant externe a été engagé pour rédiger un rapport préliminaire sur la valorisation des avantages. S'il avait uniquement pour objet de mesurer les avantages perçus à partir de témoignages, ce rapport a néanmoins permis de fournir également des informations sur la diminution des dépenses en matière d'informatique et sur l'amélioration de l'exécution des projets, de la gestion des risques opérationnels et de l'efficacité des processus.

405. Au paragraphe 52, le Comité a recommandé qu'une série de rapports essentiels sur les activités et d'autres fonctions indispensables d'établissement des rapports soient convenues avec les utilisateurs, afin de pouvoir bénéficier pleinement des avantages du système oneUNOPS.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier
État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

406. Une série de rapports d'activité, correspondant aux besoins existant à l'époque en matière d'établissement de rapports, a été intégrée au progiciel oneUNOPS à l'occasion de sa mise en service le 1^{er} janvier 2016. Un examen complet de ces besoins, qui tient compte du large éventail d'informations désormais disponibles dans oneUNOPS, est actuellement mené dans le cadre du recensement des besoins dans tous les domaines d'activité.

407. Au paragraphe 58, le Comité a recommandé que l'UNOPS utilise les fonctionnalités du système oneUNOPS pour déterminer la valeur de son carnet de commandes, planifier l'exécution de ses prochaines prestations et calculer le montant de ses commissions de gestion.

Entité responsable : Groupe des finances
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

408. L'élaboration des spécifications du système nécessaires pour mesurer la valeur du carnet de commandes est en cours, et des ressources ont été prévues pour mettre en œuvre cette recommandation avant la fin de 2016.

409. Au paragraphe 63, le Comité a recommandé que l'UNOPS renforce ses procédures d'acceptation et de gestion des risques des engagements de sorte qu'il puisse les utiliser pour évaluer de nouveaux domaines d'activité.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

410. La procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires mise en place par le Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité regroupe la procédure d'engagement et ce qu'on appelait précédemment la phase de développement des activités afin que les spécialistes puissent présenter dans des délais plus brefs des évaluations plus pertinentes portant sur les deux phases. En outre, cette procédure révisée et l'évaluation trimestrielle des engagements ont été harmonisées et fusionnées de façon à ce que les évaluations de tous les engagements en cours soient actualisées en permanence. Le progiciel oneUNOPS offre une interface qui rend ces regroupements techniquement possibles. Il permettra également d'intégrer l'ensemble des niveaux de délégation de pouvoir et des droits de signature associés, et de réduire ainsi la pratique néfaste qui consiste à signer sans y être autorisé.

411. **Au paragraphe 68, le Comité a recommandé que l'UNOPS fasse fond sur les progrès qu'il a accomplis récemment en adoptant une approche plus structurée de son développement institutionnel dans l'ensemble de ses bureaux, en s'appuyant sur la formation et l'échange d'information et en utilisant les outils et modèles mis au point au siège.**

Entité responsable : Groupe des communications et des partenariats

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

412. L'UNOPS a publié une note d'orientation précisant les responsabilités en matière de développement des activités dans l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, un réseau de développement des activités a été mis en place pour fournir des services de coordination, de formation et d'information dans l'ensemble de l'organisation. Tous les plans d'information ont également été renouvelés. En outre, une stratégie a été définie pour chaque donateur. Un système de mise à niveau de l'information sur les marchés a été mis au point, et les profils des principaux donateurs ont été mis à jour. Les discussions menées avec les principaux partenaires ont été élevées au rang de discussions stratégiques. Une formation sur le développement des activités a été organisée à l'intention du Groupe des infrastructures et de la gestion des projets et un séminaire approfondi sur ce thème est prévu en septembre 2016.

413. **Au paragraphe 80, afin d'améliorer la coordination au sein du système des Nations Unies, le Comité a recommandé que l'UNOPS revoie ses procédures d'acceptation des engagements pour déterminer s'il n'y aurait pas intérêt à associer d'autres partenaires des Nations Unies dotés d'un mandat de fond.**

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

414. Voir plus haut les observations de la direction de l'UNOPS concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 63 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

415. **Au paragraphe 84, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) tire parti de la mise en service du système oneUNOPS pour demander aux bureaux d'enregistrer les projets d'engagement dans le système plus tôt dans leur déroulement; b) envisage d'autres mesures pour laisser aux experts suffisamment de temps pour effectuer leur examen.**

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité

État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

416. Voir plus haut les observations de la direction de l'UNOPS concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 63 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

417. Au paragraphe 88, le Comité a recommandé de profiter du nouveau dispositif de gestion des risques et d'assurance de la qualité qu'il est proposé de mettre en place pour solliciter au plus tôt l'avis du Comité d'acceptation des engagements concernant les engagements à haut risque, et de mettre à profit ce nouveau dispositif pour renforcer les procédures d'acceptation des engagements et éviter tout manquement aux obligations. Le mandat du Comité d'acceptation devrait être revu de façon à encadrer plus strictement les procédures d'approbation des projets les plus risqués.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

418. La révision de la procédure d'acceptation des engagements et des offres préliminaires portera notamment sur les critères utilisés par le Comité d'acceptation des engagements. L'accent sera mis sur la nécessité de communiquer les risques élevés dès les premiers stades du projet, si possible, en prévoyant des mécanismes d'alerte dans le progiciel oneUNOPS afin de recenser les risques élevés qui pourraient s'amplifier. Cette procédure révisée vise à faciliter le développement des activités de sorte que les engagements et les offres préliminaires puissent être obtenus conformément au mandat et à la stratégie de l'UNOPS. Les procédures du Comité seront intégrées au cadre plus large de gestion des risques et de l'assurance de la qualité, et de nouvelles activités seront mises en œuvre pour faire en sorte qu'elles soient plus compréhensibles et transparentes.

419. Au paragraphe 90, le Comité a recommandé que, dans le cadre de ses efforts visant à renforcer les procédures d'acceptation des engagements, l'UNOPS fasse le nécessaire pour éviter que des accords ne soient signés avant que les engagements correspondants soient autorisés, par exemple en apportant les modifications voulues au système oneUNOPS pour empêcher le non-respect de cette règle.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

420. Voir plus haut les observations de la direction de l'UNOPS concernant la recommandation formulée par le Comité au paragraphe 63 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

421. Au paragraphe 95, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) revoie le barème des tarifs en profondeur afin d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse; b) mette en place des directives relatives à l'utilisation des excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque.

Entité responsable : Groupe des finances
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

422. L'UNOPS prend acte de cette recommandation et s'emploie à l'appliquer intégralement de la manière suivante :

a) L'élaboration d'une procédure révisée d'acceptation des engagements assortie d'une évaluation des risques détaillée est presque terminée. Le barème des tarifs et, plus particulièrement, le calcul de l'augmentation des risques seront alignés sur cette évaluation systématique fondée sur les faits;

b) L'UNOPS a publié une politique révisée sur la gestion de son fonds d'investissement interne (intitulée « note de cadrage relative au fonds d'investissement ») qui permettra d'affecter les excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque à ce fond. En outre, l'UNOPS élabore actuellement des procédures en vue d'utiliser une portion des excédents placés dans sa réserve opérationnelle au profit du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cette approche consistera notamment à utiliser des ressources afin d'accéder aux fonds privés pour les projets de développement et à contribuer aux premières étapes des initiatives d'investissement à impact social.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports antérieurs

423. L'annexe au rapport du Comité sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.11, chap. II) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports sur des exercices budgétaires antérieurs. On trouvera ci-dessous des indications sur les 19 recommandations qui remontent à des exercices antérieurs, dont 18 étaient « en cours d'application » et une « non appliquée ». Le tableau 18 offre un aperçu global de la situation au mois d'août 2016.

Tableau 18

**État de l'application des recommandations antérieures considérées
comme non intégralement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité
des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2015**

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier	2	–	1	1	1	–
Bureau exécutif et Groupe des finances	1	–	1	–	–	–
Groupe des finances	1	–	–	1	1	–
Groupe des infrastructures et de la gestion des projets	3	–	–	3	3	–
Groupe des ressources humaines et du changement	8	–	2	6	6	–
Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité	4	–	1	3	3	–
Total	19	–	5	14	14	–

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011¹⁷

424. Au paragraphe 48, le Comité a renouvelé sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS : a) tire des leçons des projets en cours et envisage d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; b) traite l'arriéré des projets à clôturer.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2012¹⁸

425. Au paragraphe 31, le Comité a recommandé que l'UNOPS crée un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant.

¹⁷ A/67/5/Add.10, chap. II.

¹⁸ A/68/5/Add.10, chap. II.

Entité responsable : Groupe des finances
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

426. L'UNOPS fera rapport sur son compte de réserve pour les prestations après la cessation de service dans ses états financiers provisoires et définitifs pour 2016.

427. Au paragraphe 44, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme; b) de procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; c) de déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et de veiller que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

428. L'UNOPS a déjà nommé un responsable du contrôle des risques. L'évaluation des risques de fraude à l'échelle du Bureau sera réalisée au cours du dernier trimestre de 2016. Son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude est précisé dans le dispositif portant sur la gouvernance, les risques et la mise en conformité. S'agissant des progrès réalisés, on se reportera aux observations formulées par la direction de l'UNOPS concernant la recommandation contenue au paragraphe 63 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

429. Au paragraphe 67, l'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à examiner l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure.

Entité responsable : Groupe des infrastructures et de la gestion des projets
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Élevée
Délai : Troisième trimestre de 2016

430. Une analyse quantitative est actuellement en cours et devrait s'achever au troisième trimestre de 2016.

431. Au paragraphe 82, l'UNOPS a accepté, comme le Comité le recommandait, de mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de

meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe des infrastructures et de la gestion des projets
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Troisième trimestre de 2017

432. L'UNOPS attend le retour d'information de la part des utilisateurs de l'outil de suivi et d'évaluation, lequel sera ajouté à la version révisée du manuel sur la conception des bâtiments, au deuxième trimestre de 2017.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2013¹⁹

433. Au paragraphe 34, le Comité a recommandé que des mesures concrètes soient prises pour mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, des stratégies, politiques et procédures de gestion des risques dans toute l'entité. Plus particulièrement, l'UNOPS doit : a) recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques; b) effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité; c) réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation; d) utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures; e) désigner des responsables du suivi et du contrôle des différents risques.

<i>Entité responsable :</i>	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

434. La gestion intégrée du risque organisationnel de l'UNOPS repose essentiellement sur la nouvelle procédure d'acceptation des engagements ainsi que sur la nouvelle procédure d'examen trimestriel de la qualité. La procédure d'acceptation des engagements et a été mise en œuvre dans le cadre du projet oneUNOPS depuis le 30 juin 2016, et sera complètement opérationnelle au troisième trimestre de 2016. Le premier examen du portefeuille de projets axé sur les risques aura lieu au quatrième trimestre de 2016, sur la base des données obtenues au troisième trimestre.

¹⁹ A/69/5/Add.11 et Corr.1, chap. II.

435. Au paragraphe 75, le Comité a recommandé qu'au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS envisage de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats.

Entité responsable : Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

436. L'évaluation des risques de fraude à l'échelle du Bureau devrait être réalisée au cours du dernier trimestre de 2016. Une fois qu'elle sera terminée, le Groupe de l'audit interne et des investigations entreprendra un audit particulier destiné à examiner les contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats. La date de l'évaluation a été déterminée en fonction de la révision du cadre interne de contrôle et d'évaluation des risques, d'où le retard pris dans sa mise en œuvre.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2014²⁰

437. Au paragraphe 26, le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les fondements sur lesquels reposent les coûts de ses services d'appui directement imputables et de ses commissions de gestion dans un souci de cohérence, d'équité et de transparence, en tenant compte des principes du nouveau modèle de tarification. Il a préconisé en particulier : a) de faire en sorte que les rapports relatifs au projet de lutte antimines reflètent l'ampleur des sommes que représentent les services d'appui directement imputables qui sont actuellement incorporés dans les coûts du programme en plus des commissions de gestion facturées; b) de passer en revue les taux de recouvrement dont sont assortis les contrats de louage de services individuels gérés pour ses organismes partenaires, afin de veiller à ce que les tarifs pratiqués soient équitables et correspondent mieux aux coûts réels engagés.

Entité responsable : Bureau exécutif et Groupe des finances

État d'avancement : Appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

438. Les discussions avec le Contrôleur de l'ONU sur la manière de rendre compte des coûts directs gérés centralement ont pris fin et un nouveau régime a été mis en place.

439. Le modèle de recouvrement des coûts de l'UNOPS établit une distinction entre les coûts directs des projets (coûts), qui sont toutes les dépenses engagées pour

²⁰ A/70/5/Add.11, chap. II.

l'exécution d'un projet, et les coûts indirects (tarifs), qui représentent les commissions perçues pour couvrir les fonctions de base de l'UNOPS, telles que la direction stratégique, la représentation, la formulation des politiques et la gouvernance de l'ONU, lesquelles ne sont pas liées aux transactions propres à un projet. Les commissions sont calculées en pourcentage du coût direct correspondant à la prestation des services convenus avec les partenaires.

440. Au paragraphe 36, le Comité a recommandé que l'UNOPS confirme une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforce d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

441. Voir ci-dessus les observations de la direction de l'UNOPS concernant les recommandations formulées aux paragraphes 48 et 49 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

442. Au paragraphe 39, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation.

Entité responsable : Programme d'innovation et d'amélioration des processus métier
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

443. Les détails des améliorations et des changements apportés au processus de mise en œuvre ont été communiqués au Comité. Il convient également de noter que l'UNOPS, en consultation avec les parties prenantes, a adopté un processus d'amélioration permanent afin de chercher des moyens de renforcer l'efficacité des processus. L'amélioration se fera donc de manière continue.

444. Au paragraphe 58, le Comité a recommandé à l'UNOPS : a) d'obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe de pratique sur les personnes et le changement en tant que partenaire opérationnel; b) de gérer et de surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de ressources partagées; c) de concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telle que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

445. À l'exception de la surveillance des avantages tirés de la création du Centre mondial de ressources partagées, qui sera achevée d'ici à la fin de 2016, les autres points de la recommandation ont été appliqués.

446. Au paragraphe 62, le Comité a recommandé que le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

447. L'UNOPS pallie les lacunes dans les compétences de son personnel grâce au mécanisme d'évaluation des performances et à la création de viviers d'experts en gestion des performances pour différentes fonctions essentielles. Il consacre des ressources à la formation de ses effectifs afin de renforcer leurs compétences et a élaboré des procédures de sélection et de gestion solides pour identifier, affecter et faire circuler les compétences et créer des réserves de candidats pour les différentes fonctions essentielles.

448. Au paragraphe 67, le Comité a recommandé que l'UNOPS : a) élabore des critères clairs reposant sur les besoins de son activité pour l'évaluation des demandes de fonctionnaires souhaitant changer de statut et devenir vacataires; b) surveille l'incidence de cette politique sur le personnel.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

449. L'UNOPS examine ces demandes conformément à ses intérêts et continuera de surveiller l'incidence de cette politique sur le personnel.

450. Au paragraphe 70, le Comité a recommandé à l'UNOPS de surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et d'orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

451. L'UNOPS a étudié les taux de rotation dus aux démissions et aux départs à la retraite précoces en 2015, comme l'a souligné le Comité dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015. Il continuera de suivre et d'analyser les taux de rotation du personnel.

452. Au paragraphe 75, le Comité a recommandé à l'UNOPS : a) de soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées; b) de suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique; c) de prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

453. Les deux premières parties de la recommandation ont déjà été appliquées par l'UNOPS, comme l'a souligné le Comité dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015. Pour certaines catégories de vacataires recrutés sur le plan international, le Bureau a établi des réserves de candidats, qui, entre autres choses, devraient permettre de réduire les taux de rotation du personnel. Par exemple, les chargés de projet ayant actuellement des contrats de vacataires recrutés sur le plan international peuvent prétendre à faire partie de la réserve de candidats et donc manifester leur intérêt pour les postes vacants. Cette initiative a eu des incidences positives en termes de progression de carrières et de sécurité de l'emploi. S'agissant de l'introduction de mesures supplémentaires, l'UNOPS déterminera si les niveaux de rotation des vacataires doivent globalement être réduits et, le cas échéant, envisagera au cours de l'année à venir de prendre des mesures supplémentaires si cela permet de réduire les coûts.

454. Au paragraphe 81, le Comité a recommandé à l'UNOPS de mettre en place un système d'enregistrement et d'analyse fiable des délais de recrutement, couvrant la période allant de la vacance initiale d'un poste au moment où il est de nouveau pourvu.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

455. L'UNOPS procède à la collecte des données correspondantes et des rapports seront établis d'ici à la fin de 2016.

456. Au paragraphe 88, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'évaluer l'incidence des nouveaux investissements qu'il a réalisés récemment dans la formation, et notamment de réfléchir à la question de savoir si le type et la répartition des formations dispensées permettent de combler les lacunes entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

457. En 2016, le financement des formations a été réparti sur la base des priorités pour chaque secteur indiquées par les différents groupes, les lacunes en termes de compétences devant être comblées afin de répondre aux besoins présents et à venir. Pendant les deux premiers trimestres de 2016, les données concernant notamment la participation des groupes cibles, la répartition géographique, les différents rôles et la répartition entre les sexes ou l'évaluation de la qualité ont été collectées. En outre, des mesures de suivi ont été mises en place pour veiller à ce que le financement soit utilisé à l'appui des programmes prioritaires. D'ici à la fin de 2016, l'UNOPS procédera à une étude d'impact fondée sur les données recueillies à partir des programmes de formation organisés pendant l'année. Enfin, il a élaboré un nouveau cadre de compétences qui sera lancé au cours du deuxième semestre de 2016. Il permettra à l'UNOPS de mettre les futures formations plus en adéquation avec sa stratégie institutionnelle.

458. Au paragraphe 101, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'examiner le système de rémunération au mérite pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier.

Entité responsable : Groupe des ressources humaines et du changement
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

459. Compte tenu de la recommandation formulée par le Comité, l'UNOPS procédera à un examen de la politique de reconnaissance afin d'assurer et de vérifier l'adéquation du programme avec les objectifs de l'organisation. Cela ne suffira peut-être pas pour obtenir les données permettant de savoir si l'équilibre financier a été atteint en termes monétaires du fait de la nature intangible des avantages que cette stratégie doit apporter.

460. Au paragraphe 106, le Comité a recommandé à l'UNOPS de définir clairement les objectifs attendus afin de pouvoir suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau plan de gestion des risques, conformément au calendrier convenu, en s'employant à hiérarchiser les éléments clefs comme l'identification des principaux risques stratégiques et des mesures d'atténuation.

<i>Entité responsable</i> :	Groupe de la gestion des risques et de l'assurance de la qualité
<i>État d'avancement</i> :	Appliquée
<i>Priorité</i> :	Élevée
<i>Délai</i> :	Sans objet

461. Un plan complet de mise en œuvre a été élaboré et approuvé par le Bureau exécutif de l'UNOPS en avril 2016. Les nouvelles versions des stratégies et notes de cadrage ont été approuvées en juin 2016

VIII. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015²¹

462. Un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des principales recommandations au mois d'août 2016 est donné dans le tableau 19 ci-dessous.

Tableau 19
État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes	2	–	–	2	2	–
Division de la gestion et de l'administration	1	–	–	1	1	–
Total	3	–	–	3	3	–
Pourcentage	100	–	–	100		–

²¹ A/71/5/Add.12, chap. II.

463. L'état d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations au mois d'août 2016 est présenté dans le tableau 20.

Tableau 20
État d'avancement de l'application de toutes les recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion et de l'administration	6	–	–	6	6	–
Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes	4	–	–	4	4	–
Bureau indépendant d'évaluation et Division des programmes	1	–	–	1	1	–
Bureau des ressources humaines	3	–	–	3	3	–
Division des programmes	3	–	–	3	3	–
Total	17	–	–	17	17	–
Pourcentage	100	–	–	100		–

464. Au paragraphe 13, le Comité a recommandé que l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) : a) précise la procédure de diligence raisonnable à suivre avant de pouvoir comptabiliser en pertes des avances irrécouvrables; b) s'assure que les chargés de projet s'attachent en priorité à régulariser les avances non soldées de longue date au vu des risques financiers qu'elles présentent; c) fasse en sorte que les membres de son personnel et ses partenaires de réalisation soient mieux au fait des dispositions des accords de coopération relatifs aux projets ayant été signés, de l'utilisation des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses et des règles relatives aux avances et autres versements aux partenaires.

Entités responsables : Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

465. Le montant des avances non soldées a considérablement diminué, passant de 18,4 millions de dollars en 2014 à 5,2 millions de dollars en 2015. ONU-Femmes a pris des mesures pour remédier au problème, comme le Comité en a pris acte, notamment l'organisation de formation en présence et en ligne (webinaires) à l'intention du personnel et de formations en présence à l'intention des partenaires de

réalisation, ainsi que la modification des règles relatives aux avances de trésorerie et virements aux partenaires pour inclure un devoir de diligence raisonnable avant la comptabilisation en pertes des avances irrécouvrables. De plus, l'Entité a amélioré le contrôle des avances accordées aux partenaires en adressant à tous les bureaux et services des instructions sur la clôture des comptes en fin de mois et en priant les bureaux régionaux d'examiner les travaux terminés par les bureaux qui relèvent d'eux. La responsabilité des avances qui n'ont pas été soldées a été assignée aux directeurs régionaux en 2015 et la direction est informée tous les mois de l'état du recouvrement de ces avances. Un groupe de travail commun à plusieurs entités a également été constitué en 2016 afin d'examiner plus avant les mesures correctives à prendre face à un problème qui se pose depuis trop longtemps.

466. Au paragraphe 18, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes : a) veille à ce que les plans d'évaluation sur le terrain soient réalistes afin d'éviter ou de limiter au minimum les annulations ou reports liés à des situations de crise; b) trouve les moyens de surmonter les difficultés qu'elle a à trouver des consultants nationaux qualifiés afin qu'une bonne part des évaluations prévues sur le terrain puissent être menées; c) mette pleinement en œuvre les plans d'évaluation des bureaux de pays qui ont été approuvés.

Entités responsables : Bureau indépendant d'évaluation et Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

467. Les évaluations ont été annulées ou reportées ou ont, pour un petit nombre d'entre elles, pris du retard en raison de la difficulté à trouver des consultants nationaux qualifiés, de l'insuffisance des ressources, du caractère trop optimiste de la planification et, dans certains cas, des situations de crise. ONU-Femmes a renforcé les capacités du personnel chargé de l'évaluation en accentuant la décentralisation de la fonction d'évaluation. Le nombre de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation en poste dans l'ensemble des bureaux d'ONU-Femmes est passé de 29 % en 2014 à 42 % en 2015. Tous les autres bureaux ont nommé un coordonnateur chargé du suivi et de l'évaluation. Le Comité a également constaté qu'ONU-Femmes avait atteint 43 % des objectifs fixés pour l'évaluation en 2015.

468. Au paragraphe 22, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes renforce ses contrôles de la gestion des actifs sur le terrain : a) en continuant d'organiser des formations sur la gestion des actifs afin de remédier aux problèmes constatés; b) en effectuant un examen mensuel centralisé des rapports relatifs à la gestion des actifs afin de vérifier que les numéros de série ont été correctement enregistrés; c) en déterminant pourquoi les contrôles effectués par le progiciel Atlas n'ont pas empêché l'enregistrement de numéros de série en double dans la même unité administrative.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

469. ONU-Femmes a considérablement réduit le nombre de biens dépourvus de numéro de série en procédant à un examen centralisé mensuel du registre au Siège et en demandant par courriel à tous les bureaux de pays de mettre à jour les numéros de série dans le registre des biens du système Atlas. Elle continue de collaborer avec les bureaux de pays afin de veiller à ce que toutes les informations relatives aux biens soient mises à jour en conséquence. Le Comité a également noté que le siège d'ONU-Femmes avait renforcé les contrôles de la gestion des actifs et dispensé diverses formations sur la gestion des biens.

470. Au paragraphe 26, ONU-Femmes a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce qu'elle revoie son Manuel relatif aux programmes et aux opérations et le révise pour tenir compte des changements apportés dans la pratique aux conventions relatives à la durée d'utilité des améliorations locatives.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

471. ONU-Femmes note que la plupart des baux prévoient un droit de renouvellement prioritaire et qu'une durée de cinq ans a donc été fixée par défaut comme durée d'utilité pour toutes les améliorations locatives constatées dans le module de gestion des actifs, cela permettant de porter en immobilisations, et non en charges, les améliorations apportées pendant la première année du bail (signé pour un an). En outre, la durée d'utilité par défaut de cinq ans n'est ajustée que lorsque l'Entité est certaine de renouveler le bail pendant plus de cinq ans ou lorsqu'il est confirmé que la durée du bail sera de moins de cinq ans. ONU-Femmes travaille actuellement à améliorer la formulation des parties pertinentes du Manuel relatif aux programmes et aux opérations en vue préciser l'application des modifications apportées à la politique d'améliorations locatives.

472. Au paragraphe 31, ONU-Femmes a souscrit à la recommandation du Comité visant à améliorer les procédures d'évaluation des capacités des partenaires de réalisation en se procurant, en examinant et en conservant les documents pertinents (conformément aux critères de sélection) afin d'écartier tout risque de recruter des partenaires de réalisation dont les capacités seraient insuffisantes.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

473. ONU-Femmes fera davantage respecter les dispositions du Manuel relatif aux programmes et aux opérations qui exigent une évaluation des capacités techniques et financières des organisations non gouvernementales partenaires avant qu'un contrat ne soit passé et prévoient la conservation de traces écrites du processus de sélection et d'évaluation des capacités des partenaires. Par ailleurs, l'Entité a entrepris de modifier le Manuel sur le fond afin de renforcer et de simplifier l'évaluation des capacités des partenaires, y compris les gouvernements.

474. Au paragraphe 36, le Comité a recommandé à ONU-Femmes de procéder sans tarder à la révision du Manuel relatif aux programmes et aux opérations et à l'examen connexe des processus métier, afin que les incohérences et les énoncés ambigus de l'annexe D (formulation des programmes et des projets) du Manuel puissent être corrigés et éclaircis le plus tôt possible.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

475. Dans la pratique d'ONU-Femmes, lorsqu'une note stratégique a été élaborée, examinée par le Groupe d'examen par les pairs du Siège aux fins d'assurance de la qualité et approuvée par la direction, les documents concernant les programmes subsidiaires n'ont pas à être approuvés dès lors qu'ils sont conformes à cette note. Néanmoins, l'Entité profitera de la prochaine révision du Manuel et de l'examen connexe des processus métier pour corriger les incohérences et lever les ambiguïtés constatées dans le Manuel.

476. Au paragraphe 41, le Comité a recommandé à ONU-Femmes de s'assurer que les bureaux de pays renforcent les contrôles internes sur l'ensemble des fonds avancés aux partenaires de réalisation afin que ces fonds soient utilisés exclusivement pour des projets de l'Entité.

Entité responsable : Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

477. Les bureaux de pays d'ONU-femmes surveillent de près les activités des partenaires de réalisation, afin de s'assurer que les fonds sont utilisés exclusivement pour les projets de l'Entité. Les contrôles en place leur permettent de suivre les avances consenties aux partenaires, en vérifiant notamment que celles-ci sont utilisées conformément à l'accord et aux programmes de travail approuvés lors de l'examen des activités de présentation de rapports et autres activités de certification. Le problème mentionné par le Comité est un cas isolé au sein du bureau de pays en question, et c'est grâce à l'efficacité des contrôles existants de la supervision et du suivi des activités des partenaires de réalisations qu'ONU-Femmes a été en mesure de détecter et de récupérer immédiatement les fonds réservés au projet qui avaient été utilisés à mauvais escient.

478. **Au paragraphe 45, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes :**
a) procède à la clôture des comptes de tous les projets dans les 12 mois suivant leur clôture opérationnelle ou leur achèvement; b) veille à disposer des effectifs en personnel nécessaires et à assurer la mise au point d'un outil d'automatisation pour accélérer la procédure de clôture financière des projets.

Entités responsables : Division de la gestion et de l'administration et
 Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2017

479. ONU-Femmes a pris diverses mesures pour remédier à ce problème, telles l'obligation pour toutes ses unités administratives d'examiner l'état d'avancement de la clôture des projets dans le système Atlas, conformément aux instructions de clôture des comptes mensuels; l'organisation par le Siège de stages de formation approfondie à l'intention des bureaux extérieurs; et la mise en place d'un nouvel outil, un tableau de bord accessible à tous les utilisateurs qui fournit en direct des données détaillées sur la clôture des projets. En outre, à l'issue de son examen des processus métier de 2016, l'Entité a conclu que les effectifs en personnel consacrés à la clôture financière des projets devaient être augmentés et qu'un outil d'automatisation devait être mis au point afin de faciliter la procédure. Le Comité a salué les mesures prises par ONU-Femmes et n'a trouvé aucun élément qui indiquerait que des dépenses aient été imputées à tort à des projets déjà clos.

480. **Au paragraphe 50, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes améliore la qualité des données consignées dans le système Atlas concernant l'état d'exécution des projets.**

Entités responsables : Division de la gestion et de l'administration et
 Division des programmes

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

481. Les observations d'ONU-Femmes sont reprises au paragraphe 48 du rapport du Comité²².

482. **Au paragraphe 56, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes continue d'améliorer la présentation de son budget intégré et de renforcer la budgétisation axée sur les résultats, eu égard aux exigences d'harmonisation avec d'autres organismes des Nations Unies (FNUAP, PNUD et UNICEF).**

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

²² A/71/5/Add.12, chap. II.

Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2017

483. ONU-Femmes est toujours résolue à améliorer la présentation de son budget axé sur les résultats lors de l'élaboration du budget intégré pour l'exercice biennal 2018-2019. Elle utilise présentement le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, dont le modèle lui permet d'harmoniser ses budgets intégrés avec ceux du PNUD, de l'UNICEF et du FNUAP. Le format reste cohérent avec la présentation du budget intégré pour 2014-2015 et complète le Plan stratégique de l'Entité pour 2014-2017. Lors de l'élaboration du budget intégré pour l'exercice biennal 2018-2019, ONU-Femmes pourra faire fond sur les informations qu'elle pourra tirer du nouveau système de gestion axée sur les résultats et sous réserve des besoins d'harmonisation avec les autres fonds et programmes (PNUD, FNUAP et UNICEF).

484. Au paragraphe 60, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes : a) s'assure que les bureaux extérieurs reçoivent des instructions claires concernant la préparation des programmes de travail annuels; b) instaure sans tarder des procédures améliorées de planification et de budgétisation des projets, ce qui favorisera l'utilisation effective des crédits annuels et une meilleure exécution des projets.

Entités responsables : Division de la gestion et de l'administration et
 Division des programmes
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

485. La direction d'ONU-Femmes a pris des mesures pour améliorer les capacités d'élaboration et de gestion de ses programmes et projets. Elle a notamment formé les fonctionnaires chargés des programmes à la gestion des projets et des programmes en 2016, dispensé des cours de formation sur le système de gestion axée sur les résultats en prévision du processus d'élaboration de la note stratégique et du programme de travail annuel pour 2017 et instauré des procédures améliorées de planification et de budgétisation des projets. Ces mesures devraient renforcer les moyens dont disposent les responsables de projet pour faciliter l'utilisation effective des crédits alloués et, à terme, améliorer la réalisation des projets financés au moyen de fonds préaffectés. Lorsqu'il faudra procéder à des révisions budgétaires, une procédure sera définie qui prévoira qu'elles soient clairement justifiées et approuvées.

486. Au paragraphe 64, ONU-Femmes a accepté, comme le Comité l'a recommandé, de veiller à ce que les bureaux extérieurs aient recours à des modalités de recrutement appropriées et que les titulaires de contrats de services spéciaux n'assument pas de fonctions essentielles.

Entité responsable : Bureau des ressources humaines
État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

487. ONU-Femmes exerce un contrôle régulier au moyen d'examens périodiques pour veiller à ce que les contrats de louage de service ne soient offerts que pour des fonctions qui sont censées être exercées dans ce cadre. C'est aux représentants des bureaux extérieurs qu'il appartient de gérer les contrats de services spéciaux et leurs bureaux prennent des mesures pour s'assurer que ces contrats sont utilisés conformément aux directives. S'agissant du bureau du Mozambique, le poste de directeur des opérations correspond à un engagement de durée déterminée et sera pourvu à la faveur de la rotation du personnel.

488. Au paragraphe 68, ONU-Femmes a accepté, comme le Comité l'a recommandé, de respecter les délais de réalisation des évaluations et de veiller à ce que la planification des résultats, le bilan d'étape et l'évaluation finale des membres du personnel engagés pour une durée déterminée dans tous les bureaux extérieurs aient lieu conformément aux dispositions du Manuel relatif aux programmes et aux opérations.

Entité responsable : Bureau des ressources humaines
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

489. Le taux de respect des délais fixés par les évaluations et notations est régulièrement contrôlé et les directeurs et le personnel sont fortement encouragés à terminer leurs évaluations en temps voulu. De plus, lors du cycle de planification du travail de 2015, les fonctionnaires et leurs supérieurs sont tenus de signaler si des dossiers des années précédentes restent en suspens dans le Système de gestion de la performance et de perfectionnement.

490. Au paragraphe 73, le Comité a recommandé à ONU-Femmes de mettre en place un mécanisme permettant aux fonctionnaires de présenter leurs demandes de congés et aux supérieurs de les approuver sans retard.

Entité responsable : Bureau des ressources humaines
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

491. Ces dernières années, ONU-Femmes a renforcé son système de gestion des congés. La méthode de suivi des demandes de congé est passée d'un ensemble de procédures manuelles à un processus intégré en ligne qui fait désormais partie du module de services électroniques du système Atlas. ONU-Femmes a donné pour instruction à ses responsables de la comptabilisation des congés de rappeler régulièrement à leurs unités et à la direction d'approuver les demandes de congé avant que le système ne soit gelé pendant l'établissement des états de paie.

492. **Au paragraphe 78, ONU-Femmes a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle :** a) le Conseil de l'informatique et des communications devait tenir des réunions de façon régulière, conformément aux dispositions de son mandat, afin de tracer les orientations et de participer à la prise de décisions concernant les investissements et l'utilisation des ressources en matière d'informatique et de communications à l'échelle de l'organisation; b) la liste des membres du Conseil doit être mise à jour afin que tous les référents processus de l'organisation ou, à défaut, les référents principaux, soient représentés; c) les fonctions et le travail du Conseil doivent être examinés et évalués régulièrement afin de s'assurer de leur efficacité et de favoriser les améliorations.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

493. Sur la base des enseignements tirés du projet de gestion et de rapports organisationnels, et afin de renforcer la gouvernance de l'Entité en matière d'informatique et de communications, une initiative a été lancée en 2016 pour définir les domaines se prêtant à des améliorations et faire en sorte que les structures décisionnaires en place à ONU-Femmes intègrent pleinement la stratégie Informatique et communications de l'Entité et son programme de travail annuel. Le Conseil a pris acte des mesures prises par l'administration de l'Entité, telles que l'élaboration d'un projet révisé de politique de gouvernance en matière d'informatique et de communications et les mises à jour prévues du mandat du Conseil de l'informatique et des communications.

494. **Au paragraphe 82, ONU-Femmes a accepté, comme le Comité l'a recommandé :** a) de développer le programme de formation à la sécurité informatique au terme d'une évaluation des besoins; b) d'organiser des formations obligatoires à la sécurité informatique à l'intention de tous les membres du personnel pour s'assurer qu'ils comprennent bien les différents types de risques en matière de sécurité informatique.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

495. ONU-Femmes dispose d'un programme de sécurité informatique et donne des orientations à son personnel par l'intermédiaire de circulaires et de formations. En janvier 2016, elle a demandé au Centre international de calcul des Nations Unies de l'aider à mettre au point un cours de formation à la sécurité informatique, qui débutera d'ici au quatrième trimestre de 2016.

496. **Au paragraphe 87, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes :** a) s'assure que sa stratégie informatique pour 2016, une fois au point, comprenne des éléments de planification stratégique tels qu'un calendrier de

réalisation des résultats escomptés, des méthodes de mesure des progrès et une description des principaux risques et des mesures de gestion ou d'atténuation de ces risques à prendre dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie; b) revoie régulièrement la feuille de route de sa stratégie Informatique et communications.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

497. ONU-Femmes met actuellement la dernière main à sa stratégie informatique et communications pour la période 2016-2019, qui sera alignée sur la feuille de route y relative. De plus, elle est en train de revoir sa structure de gouvernance en la matière et, dans ce cadre, le Conseil de l'informatique et des communications supervisera la feuille de route stratégique. L'Entité tient à souligner que la feuille de route stratégique a été actualisée en permanence durant la période 2013-2015 pour indiquer les initiatives qui avaient été menées à leur terme. ONU-Femmes est consciente de l'importance de ces éléments de planification stratégique mais estime qu'ils sont pris en compte dans la feuille de route sur l'informatique et les communications et seront davantage précisés à mesure qu'elle avancera dans la mise au point de sa stratégie informatique pour 2016 et au-delà.

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans des rapports antérieurs

498. L'annexe au rapport du Comité sur l'année terminée le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.12, chap. II) contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il a formulées dans ses rapports antérieurs. On trouvera ci-dessous des indications sur l'état d'avancement, au mois d'août 2016, de l'application des 12 recommandations partiellement appliquées.

Tableau 21

État d'avancement de l'application des recommandations formulées dans des rapports antérieurs classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2015

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations réitérées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division de la gestion et de l'administration	6	–	–	–	6	6	–
Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes	2	–	–	–	2	2	–
Bureau des ressources humaines	1	–	–	–	1	1	–

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations réitérées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Division des programmes	2	–	–	–	2	2	–
Division des partenariats stratégiques	1	–	–	–	1	1	–
Total	12	–	–	–	12	12	–

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2012²³

499. Le paragraphe 70 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de remplacer rapidement par des fonctionnaires les titulaires de contrats de louage de services; b) d'évaluer la situation actuelle des effectifs à tous les niveaux et son incidence sur l'exécution des programmes et de trouver un moyen de constituer une base de données sur les candidats pouvant être recrutés rapidement pour occuper les postes vacants; et c) d'instituer une procédure de suivi pour permettre aux fonctionnaires de retour de mission de soumettre les formulaires de remboursement dans les délais prescrits.

Entité responsable : Bureau des ressources humaines

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

500. S'agissant du volet a) de la recommandation, ONU-Femmes fait observer que le contrat de louage de service est une formule contractuelle valide et qu'il n'est pas prévu de remplacer les contrats de louage de service existants par des contrats de fonctionnaires. ONU-Femmes exerce un contrôle régulier au moyen d'examen périodiques, pour veiller à ce que les contrats de louage de service ne soient offerts que pour des fonctions qui sont censées être exercées dans ce cadre. Les directives relatives aux ressources humaines restreignent l'usage des contrats de louage de services aux seuls bureaux extérieurs. En conséquence, le pouvoir de gérer ces contrats est délégué aux représentants d'ONU-femmes dans les bureaux extérieurs. Le Bureau des ressources humaines a mis en place un mécanisme de contrôle aux fins de vérifier si tous les bureaux extérieurs respectent bien les directives. Le Comité a considéré que les volets b) et c) de cette recommandation étaient appliqués.

²³ A/68/5/Add.13, chap. II.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2013²⁴

501. Le paragraphe 16 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, de renforcer ses activités de mobilisation des ressources, en trouvant des sources de financement supplémentaires et plus diverses grâce aux mesures suivantes : a) renforcement et élargissement des partenariats avec les donateurs bilatéraux et multilatéraux; b) développement de son savoir-faire en matière de collecte de fonds au niveau régional; et c) démarchage d'entreprises du secteur privé socialement responsables, de groupes de femmes et de particuliers.

Entité responsable : Division des partenariats stratégiques
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

502. La création d'ONU-Femmes est intervenue à un moment où des crises économiques et financières persistantes limitaient la capacité de nombreux pays développés, et le désir de leur population, de contribuer à l'aide au développement. L'activité et le mandat d'ONU-Femmes ont reçu un appui politique considérable, mais celui-ci ne s'est pas pleinement concrétisé par des contributions financières provenant de tous les pays donateurs. Malgré tout, le montant des contributions et le nombre de pays contributeurs ont augmenté, mais pas au rythme escompté. L'environnement opérationnel est également devenu plus compétitif : le nombre d'acteurs s'est accru; des priorités concurrentes sont apparues dans l'allocation des fonds de l'aide publique au développement et les États sont de plus en plus enclins à affecter ces fonds à des programmes spécifiques plutôt qu'à fournir des ressources de base. La croissance économique mondiale est restée inégale. Certains pays ont connu des périodes de stagnation, de croissance lente ou de déclin, tandis que le dollar des États-Unis se renforçait par rapport à la plupart des devises. ONU-Femmes a été particulièrement touchée par les pertes de change en 2015, ce qui a provoqué une baisse de 5 % de ses recettes totales par rapport à l'an dernier. Sans cet effet de change, l'Entité aurait connu une croissance modérée de ses recettes en raison de l'augmentation de ses ressources autres que les ressources de base.

503. Le paragraphe 61 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, d'effectuer, grâce à un suivi permanent, la clôture financière de tous les projets dans les 12 mois suivant leur clôture opérationnelle, conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

²⁴ (A/69/5/Add.12, chap. II).

504. ONU-Femmes a pris diverses mesures pour remédier à ce problème : elle a donné instruction à toutes ses unités administratives d'examiner en fin de mois l'état d'avancement de la clôture des comptes des projets dans le système Atlas, chargé des agents du siège de dispenser une formation approfondie au personnel des bureaux extérieurs, et mis en place un nouvel outil de communication de l'information, sous forme d'un tableau de bord, permettant de communiquer des données détaillées, en temps réel et dans la durée, à tous les utilisateurs. En outre, l'examen des processus-métier de 2016 a abouti à la conclusion que les effectifs en personnel consacrés à la clôture financière des projets devaient être augmentés et qu'un outil d'automatisation devait être mis au point afin de faciliter la procédure. Un groupe de travail commun à plusieurs entités a été constitué en 2016 afin d'examiner plus avant les mesures correctives à prendre pour résoudre ce problème resté depuis longtemps sans réponse.

505. Le paragraphe 72 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, de fournir aux bureaux extérieurs l'appui dont ils avaient besoin pour renforcer les capacités du personnel en matière de procédures d'achat, notamment de gestion des contrats de consultants et de prestataires conformément aux directives en vigueur, et de surveiller l'application de ces procédures.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Deuxième trimestre de 2017

506. ONU-Femmes a élaboré des directives relatives à l'application du régime du contrat individuel de services qui devait remplacer le régime de l'accord de services spéciaux sous la supervision du Bureau des ressources humaines. Toutefois, afin de gérer les consultants en tenant dûment compte des dernières évolutions et eu égard à l'examen en cours des catégories de personnel par la Commission de la fonction publique internationale et au rapport du Corps commun d'inspection sur l'emploi de personnel non fonctionnaire et les conditions d'emploi de non-fonctionnaires dans les organismes des Nations Unies (A/70/685), ONU-Femmes a retardé la mise au point définitive des directives afin de tenir compte des évolutions récentes et des recommandations applicables à l'échelle du système des Nations Unies.

Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2014²⁵

507. Le paragraphe 15 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, de veiller à ce que : a) toutes les données utiles soient disponibles au moment de l'établissement du plan de travail annuel; et b) à ce que tous les bureaux extérieurs définissent des niveaux de référence et des cibles pour tous les produits, résultats et indicateurs figurant dans le plan de travail annuel, conformément au Manuel relatif aux programmes et aux opérations.

²⁵ (A/70/5/Add.12, chap. II).

<i>Entité responsable :</i>	Division des programmes
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2017

508. ONU-Femmes continue de veiller à ce que tous les indicateurs figurant dans les plans de travail annuels soient assortis d'un ensemble complet de niveaux de référence et de cibles. Dans certains cas, toutefois, étant donné le caractère technique des indicateurs, il est nécessaire d'entreprendre d'abord des enquêtes ou des recherches à partir desquelles il sera possible d'établir des niveaux de référence, et finalement, des niveaux cibles. Il se peut donc que pour ces indicateurs, les niveaux de référence et niveaux cibles ne soient pas disponibles au moment de l'examen et de l'approbation des plans de travail. Néanmoins, ces cas sont plutôt exceptionnels et ne constituent pas la pratique générale. Dans d'autres cas, la fixation des cibles doit faire l'objet d'un consensus entre les principales parties prenantes et souvent le temps nécessaire pour y parvenir ne s'ajuste pas exactement aux délais du processus d'élaboration du plan de travail annuel. Il est prévu que d'ici à la fin de 2017, tous les indicateurs du plan stratégique aux niveaux institutionnel, régional et national soient assortis de niveaux de référence et de cibles dérivés du cadre de résultats du plan stratégique actualisé présenté au Conseil d'administration d'ONU-Femmes en juin 2016.

509. **Au paragraphe 38, le Comité a recommandé à nouveau qu'ONU-Femmes :** a) renforce l'application du principe de responsabilité et le contrôle des avances accordées aux partenaires de réalisation au niveau des projets en vérifiant que les fonds sont correctement utilisés et que les résultats et les produits escomptés sont réalisés; et b) recense les problèmes et prenne les mesures nécessaires pour y remédier avec ses partenaires en cas de longs retards dans la régularisation des soldes à la fin de la période considérée, y compris en procédant au recouvrement des montants dus s'il y a lieu.

<i>Entités responsables :</i>	Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2017

510. On se reportera aux observations des responsables d'ONU-Femmes rapportées plus haut concernant la recommandation que le Comité a formulée au paragraphe 13 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2015.

511. **Le paragraphe 44 indique que le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes :** a) intensifie ses efforts visant à régulariser les soldes des avances de longue date avec les partenaires de réalisation; b) veille à ce que les bureaux extérieurs assurent un suivi adéquat des partenaires de réalisation.

<i>Entités responsables :</i>	Division de la gestion et de l'administration et Division des programmes
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2017

512. Cette recommandation concerne la provision pour dépréciation des avances consenties aux partenaires de réalisation, qui est passée de 3,9 millions de dollars en 2013 à 6 millions de dollars en 2014. La politique de calcul de la dépréciation des avances a été révisée en 2015 et cette révision, ajoutée à la réduction sensible des avances non régularisées de longue date, a abouti à la réduction du montant de la provision pour dépréciation à 0,8 million de dollars en 2015. ONU-Femmes continue d'intensifier ses efforts visant à régulariser les soldes des avances de longue date avec les partenaires de réalisation.

513. Le paragraphe 50 indique que le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes accélère le travail de révision du Manuel relatif aux programmes et aux opérations en vue de renforcer les politiques et orientations relatives à l'évaluation des capacités des partenaires gouvernementaux et à l'évaluation des capacités financières et administratives des partenaires de réalisation.

<i>Entité responsable :</i>	Division des programmes
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre 2016

514. Si un projet de version révisée du Manuel relatif aux programmes et aux opérations a bien été établi, il a été jugé nécessaire de le soumettre à nouveau aux différents bureaux d'ONU-Femmes afin de recueillir leurs observations. Au vu des commentaires et suggestions reçus, certains points ont besoin d'être complétés et précisés. Une version finale du projet de manuel sera soumise à l'équipe de direction d'ONU-Femmes pour accord d'ici à la fin de 2016.

515. Il est indiqué au paragraphe 59 qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, d'améliorer le suivi et le contrôle des accords de services spéciaux en élaborant et exploitant au niveau du siège un système informatique intégré permettant d'obtenir en temps réel et de manière centralisée des informations sur l'ensemble du personnel.

<i>Entité responsable :</i>	Division de la gestion et de l'administration
<i>État d'avancement :</i>	En cours d'application
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

516. ONU-Femmes est déterminée à se doter d'un système intégré de suivi des accords de services spéciaux, qui ne sont actuellement pas pris en charge par le progiciel de gestion intégré Atlas. Afin de renforcer le suivi de ces accords, elle a

d'abord mis en place un tableau de bord virtuel consultable sur le site intranet de l'Entité. Des progrès ont également été accomplis dans la conception du prototype de système informatique intégré pour le suivi des accords de services spéciaux.

517. Au paragraphe 66, le Comité a recommandé qu'ONU-Femmes :
a) travaille en étroite collaboration avec l'auditeur ou les auditeurs des projets pour veiller à ce que tous les rapports d'audit soient présentés avant le 30 avril de chaque année civile; b) envisage de mettre au point un système informatisé permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'établissement de rapports sur l'état d'avancement de l'application des recommandations issues des audits de projet et du suivi en la matière; et c) travaille en étroite collaboration avec ses partenaires de réalisation pour remédier aux lacunes relevées dans les rapports d'audit des projets, en accordant une attention particulière aux partenaires pour lesquels les erreurs ou les constatations d'audit sont récurrentes.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

518. Pour le cycle d'audit de 2015, 64 rapports d'audit de projets, soit 71 % du nombre total de rapports attendus, ont été présentés à ONU-Femmes avant la date limite du 30 avril. Ce taux est bien meilleur que celui de 38 % enregistré lors du cycle d'audit de 2014. ONU-Femmes continuera de travailler en étroite collaboration avec les auditeurs de projets afin d'essayer d'obtenir qu'ils présentent leurs rapports dans les délais. ONU-Femmes ayant des capacités limitées et ne disposant pas d'un système de suivi informatisé, la liste annuelle finale des projets soumis à audit est établie manuellement et n'est généralement pas prête à être communiquée aux auditeurs plus tôt, de façon qu'ils puissent préparer leurs audits en temps voulu. En outre, la mise au point d'un système permettant de suivre plus efficacement l'état d'avancement de l'application des recommandations issues des audits a dû être suspendue pour des raisons budgétaires. Néanmoins, il est toujours tenu compte des résultats des audits des partenaires de réalisation dans la conception de leurs outils de formation.

519. Le paragraphe 72 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait, de revoir et de tester son plan de reprise après sinistre et, ensuite, de mettre en place un plan exhaustif couvrant l'ensemble des systèmes informatiques.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration
État d'avancement : En cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2017

520. ONU-Femmes a fait des progrès importants dans l'application de cette recommandation grâce à l'examen et à la mise à jour de ses plans antisinistre par système et par emplacement. La mise au point du plan antisinistre global a été

reportée jusqu'à l'achèvement d'un certain nombre de changements d'infrastructures qui auraient rendu obsolète tout plan élaboré antérieurement.

521. Le paragraphe 79 indique qu'ONU-Femmes a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'examiner et d'actualiser sa norme relative à la gestion du changement et d'établir des normes en matière d'élaboration de systèmes couvrant l'ensemble du cycle de projet, dans un document intégré regroupant tous les processus requis; b) d'examiner ses processus d'achat, d'élaboration et de mise en service de systèmes informatiques et de renforcer les normes et les directives applicables à chaque étape; et c) d'améliorer la gestion de projets liés à l'informatique et aux communications et la gestion du changement en renforçant la formulation de propositions de projet ou de demandes de changement.

Entité responsable : Division de la gestion et de l'administration

État d'avancement : En cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2016

522. ONU-Femmes a achevé la mise à jour de la norme applicable à la gestion du changement, qui sera appuyée par un système automatisé dont la mise au point est en cours. La norme sera bientôt présentée à l'équipe de direction d'ONU-Femmes pour approbation.