

# **REPONSE DE LA DIRECTION**

## **Rapports de contrôle organisationnel**

**Documents supplémentaires pour ce point :**

Rapport du vérificateur intérieur des comptes – UNAIDS/PCB (48)/21.4 ; Rapport du commissaire aux comptes – UNAIDS/PCB (48)/21.5 ; Rapport du Bureau de l'éthique – UNAIDS/PCB (48)/21.6.

**Actions requises lors de cette réunion – Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :**

*Accepter* le rapport du commissaire aux comptes pour l'année close le 31 décembre 2020 ;

*Prendre note* du rapport du vérificateur intérieur des comptes pour l'année close le 31 décembre 2020 ;

*Prendre note* du rapport du Bureau de l'éthique ;

*Prendre note* de la réponse de la direction aux rapports de contrôle organisationnel.

**Conséquences financières de la mise en œuvre des décisions :** aucune

## TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION EXTÉRIEURE EN 2020 .....</b>  | <b>5</b>  |
| Opinion sans réserve sur les états financiers de l'ONUSIDA pour l'année close le<br>31 décembre 2020.....  | 5         |
| Recommandations du commissaire aux comptes et réponse de la direction.....   | 5         |
| <b>Tableau 1 – Réponses de la direction aux observations et recommandations du<br/>        Commissaire aux comptes .....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE PRÉCÉDENT<br/>COMMISSAIRE AUX COMPTES .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Tableau 2 – Bilan de l'état d'avancement de la mise en œuvre des<br/>    recommandations formulées par le précédent commissaire aux comptes .....</b> | <b>8</b>  |
| <b>ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION INTÉRIEURE EN 2020 .....</b>  | <b>9</b>  |
| Rapports du vérificateur intérieur des comptes et évaluations consultatives publiés en<br>2020 .....   | 9         |
| <b>MISE EN ŒUVRE DES PRÉCÉDENTES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE<br/>VÉRIFICATEUR INTÉRIEUR .....</b>   | <b>11</b> |
| Augmentation du taux de clôture sur la période 2020-2021 .....   | 11        |
| Anciennes recommandations en suspens.....  | 12        |
| <b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX CONSTATATIONS RÉCURRENTES DU<br/>VÉRIFICATEUR INTÉRIEUR .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>CONCLUSIONS DES ENQUÊTES.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT DU BUREAU DE L'ÉTHIQUE .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ CONSULTATIF DE<br/>SURVEILLANCE INDÉPENDANT.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>17</b> |

## INTRODUCTION

1. Suite à la demande formulée par le CCP lors de sa 46<sup>e</sup> réunion, le présent document contient la réponse de la direction aux rapports de contrôle organisationnel. Ce document est à lire en parallèle avec les documents suivants : le Rapport du vérificateur intérieur des comptes – UNAIDS/PCB (48)/21.4 ; le Rapport du commissaire aux comptes – UNAIDS/PCB (48)/21.5 ; le Rapport du Bureau de l'éthique – UNAIDS/PCB (48)/21.6.
2. Conformément à la décision prise par le CCP lors de sa 46<sup>e</sup> réunion (11.4 Demande à la Directrice exécutive de soumettre une réponse de gestion aux rapports d'audits interne et externe à toutes les futures réunions du CCP au sein du point à l'ordre du jour « Rapports sur la supervision institutionnelle »), le présent rapport fait le point sur les mesures prises par le Secrétariat de l'ONUSIDA pour assurer la pleine application des recommandations formulées par le commissaire aux comptes et le vérificateur intérieur des comptes.
3. Outre ce bilan, le rapport présente, d'une part, une synthèse des résultats des enquêtes auxquelles il est fait référence dans le rapport du vérificateur intérieur des comptes pour l'année civile 2020, et d'autre part, la réponse de la direction au rapport du Bureau de l'éthique.
4. La direction de l'ONUSIDA tient à remercier le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'Organisation mondiale de la Santé pour le soutien continu que le bureau apporte au Programme commun dans le cadre de sa mission d'assurance indépendante.
5. La direction de l'ONUSIDA tient également à remercier le Bureau du contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde pour le soutien que le bureau apporte au Programme commun dans le cadre de sa mission de commissaire aux compte indépendant.
6. La direction réitère sa volonté de renforcer les contrôles internes et reconnaît l'importance et la valeur ajoutée des recommandations formulées par les vérificateurs.
7. La direction est reconnaissante au Bureau de l'éthique pour ses perspectives et son rôle dans l'instauration d'une culture de l'intégrité et de la responsabilisation, y compris en ce qui concerne la nécessité de « transformer la culture au niveau de la haute direction elle-même », comme le souligne le Bureau dans son rapport.
8. La direction est fermement résolue à répondre aux préoccupations exprimées par le personnel dans le sondage mondial et prend des mesures en conséquence, notamment dans le cadre des initiatives et processus actuels de changement organisationnel – alignement, transformation de la culture, Plan d'action genre – et de la mise en œuvre en cours du Plan d'action visant à garantir à l'ensemble du personnel un environnement de travail sain, équitable et favorable.
9. La direction considère qu'il est important que les membres du personnel puissent s'exprimer et réitère son engagement à créer un environnement de travail égalitaire, sûr et émancipateur pour l'ensemble du personnel. Il s'agit là d'une priorité absolue pour l'année à venir et les membres de l'équipe de la haute direction se considèrent individuellement et collectivement responsables de la réussite de cette entreprise.

10. Le rapport donne également un aperçu des mesures prises par le Secrétariat pour renforcer davantage les contrôles internes et la responsabilisation, et pour garantir une utilisation efficace des ressources.

## ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION EXTÉRIEURE EN 2020

11. Le commissaire aux comptes a vérifié les états financiers de l'ONUSIDA pour l'année close le 31 décembre 2020 et a effectué un examen à distance des opérations du Programme commun au siège et au bureau de pays du Myanmar.

### Opinion sans réserve sur les états financiers de l'ONUSIDA pour l'année close le 31 décembre 2020

12. 2020 est la neuvième année pour laquelle les états financiers de l'ONUSIDA sont préparés conformément aux normes IPSAS. De ce fait, la transparence, l'obligation de rendre des comptes et la qualité des rapports financiers ne cessent de progresser.
13. La direction note avec satisfaction que le commissaire aux comptes a émis une opinion « sans réserve » sur les états financiers de l'ONUSIDA pour l'année close le 31 décembre 2020.

### Recommandations du commissaire aux comptes et réponse de la direction

14. À la suite de son examen des opérations au siège et au bureau de pays du Myanmar, le commissaire aux comptes a formulé huit recommandations dans les domaines suivants : Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités ; Éthique ; Gestion des subventions ; Bureau de pays du Myanmar ; Cibles des domaines de résultats stratégiques ; Gestion des achats et des contrats.
15. Les réponses de la direction aux observations et recommandations du commissaire aux comptes sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 – Réponses de la direction aux observations et recommandations du Commissaire aux comptes**

| Recommandations  | Réponse de la direction  |
|--|--|
| <b>Communication des résultats – Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités</b>  |  |
| Recommandation n° 1 : nous recommandons à l'ONUSIDA d'appliquer les directives de l'UBRAF en matière d'indicateurs de performance dans la communication de ses résultats, et de faire en sorte d'améliorer la qualité, la cohérence et la comparabilité des données. | <p>La direction prend note de la recommandation faite à l'ONUSIDA de mieux se conformer aux directives de l'UBRAF concernant les indicateurs de performance.</p> <p>La direction tient toutefois à signaler ce qui suit en ce qui concerne les <a href="#">directives de l'UBRAF 2016–2021 en matière d'indicateurs de performance</a> : alors que les données sont collectées dans tous les pays par les équipes communes des Nations Unies sur le sida opérationnelles, les moyennes des mesures sont basées sur l'ensemble des réponses des pays.</p> |

| <b>Recommandations</b>  | <b>Réponse de la direction</b>   |
|---|--|
| <p>Recommandation n° 2 : tout en comprenant les besoins différents des diverses parties prenantes en matière de communication de l'information, nous recommandons à l'ONUSIDA de réfléchir à des améliorations du système d'établissement des rapports sur les résultats, en conciliant la nécessité d'établir des rapports concis avec le besoin d'un rapport simplifié et global, plus visible et plus lisible.</p>         | <p>La direction accepte de réfléchir à des améliorations au système de suivi des résultats et tiendra compte de la recommandation au moment d'élaborer le nouvel UBRAF 2022-2026 et son nouveau cadre de suivi des résultats.</p>  |
| <b>Éthique</b>  |  |
| <p>Recommandation n° 3 : nous recommandons à l'ONUSIDA de continuer à surveiller la mise en œuvre de son plan d'action et de redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif d'un environnement de travail sain, équitable et favorable pour l'ensemble du personnel, exempt de toute forme de harcèlement ou de discrimination.</p>  | <p>La direction est d'accord avec la recommandation ; elle relève également que le commissaire aux comptes reconnaît que les efforts se poursuivent en ce sens, et ce depuis un certain temps.</p>   |
| <p>Recommandation n° 4 : l'ONUSIDA devrait continuer de prendre des mesures concertées pour inciter le personnel à signaler des fautes professionnelles, des faits de discrimination ou des cas de harcèlement sans crainte de représailles.</p>  | <p>La direction est d'accord avec la recommandation ; elle relève également que le commissaire aux comptes reconnaît que les efforts se poursuivent en ce sens, et ce depuis un certain temps.</p>   |
| <b>Bureau de pays du Myanmar</b>  |  |
| <p>Recommandation n° 5 : nous recommandons au bureau de pays du Myanmar de continuer à suivre de près les progrès accomplis dans la réalisation des cibles, pour, d'une part, éviter que les acquis majeurs accumulés jusque-là par rapport à plusieurs indicateurs ne se perdent, et d'autre part, améliorer la situation dans certains des domaines stratégiques à haut risque pour lesquels les progrès ont été lents.</p> | <p>La direction souscrit à l'idée de poursuivre le suivi actuel. Le bureau de pays de l'ONUSIDA au Myanmar examine de près les progrès accomplis dans la réalisation des cibles afin d'éviter que les acquis majeurs accumulés jusque-là par rapport à plusieurs indicateurs ne se perdent, et prendra des mesures concertées si des progrès sont jugés trop lents dans certains domaines.</p> |
| <p>Recommandation n° 6 : l'ONUSIDA devrait s'assurer que les données nationales concernant des paramètres clés, qui sont publiées dans divers rapports, sont cohérentes, complètes, exactes et comparables.</p>   | <p>La direction prend note de la recommandation selon laquelle les données nationales concernant des paramètres clés, qui sont publiées dans divers rapports, devront être cohérentes, complètes, exactes et comparables.</p>  |

| Recommandations  | Réponse de la direction  |
|--|--|
| <p>Recommandation n° 7 : nous recommandons que le gestionnaire de subventions/projets examine périodiquement les projets pour s'assurer de l'existence d'un plan d'utilisation des fonds et prenne rapidement des mesures s'il apparaît que les fonds ne seront pas totalement dépensés avant la date de fin d'une subvention/d'un projet.</p> | <p>La direction souligne qu'en ce qui concerne les subventions mentionnées dans le rapport, le gestionnaire avait déjà pris contact avec les donateurs bien avant la date de fin de ces subventions. Le retard imprévu dans la prolongation était indépendant de la volonté du gestionnaire.</p> <p>La direction reconnaît qu'il est possible d'améliorer le système et mettra au point un système automatisé qui avisera les gestionnaires dès que le rythme de mise en œuvre d'un projet n'est pas optimal par rapport à la date de fin de la subvention.</p>  |
| <p>Recommandation n° 8 : nous recommandons que l'ONUSIDA envisage d'évaluer avec soin et dans les meilleurs délais les performances des prestataires. Comme l'a suggéré le bureau de pays, l'ONUSIDA pourrait mettre en place une plateforme en ligne à l'échelle de l'organisation pour évaluer les performances des prestataires.</p>        | <p>Le bureau de pays tient à souligner que, dans tous les cas mentionnés dans le rapport, l'évaluation a effectivement été réalisée. Cependant, dans certains cas, des données ont été saisies au mauvais endroit dans un document-type.</p> <p>La direction accepte la recommandation, car il est toujours possible d'apporter des améliorations. Dans cette perspective, le Secrétariat mettra au point une plateforme en ligne à l'échelle de l'organisation pour évaluer les performances des prestataires, avec des champs obligatoires. La plateforme permettra de remplir l'évaluation avec précision et d'accéder facilement à un ensemble de données à des fins de consultations et de contrôle ultérieurs.</p> |

## MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE PRÉCÉDENT COMMISSAIRE AUX COMPTES

16. Dans son rapport sur les états financiers pour l'année close le 31 décembre 2019, le précédent commissaire aux comptes – de la Commission de vérification des comptes de la République des Philippines – a formulé cinq recommandations pour, d'une part, renforcer et améliorer le système de suivi des résultats et d'établissement de rapports de l'ONUSIDA dans le cadre de l'UBRAF 2016-2021, et d'autre part, évaluer la capacité réelle de ses actions à répondre aux priorités et à assurer le bien-être de son personnel.
17. Dans son rapport sur les états financiers pour l'année close le 31 décembre 2020, le commissaire aux comptes a noté que, sur ces cinq recommandations, trois étaient en cours de mise en œuvre et deux n'avaient pas été mises en œuvre. Dans le tableau 2 ci-dessous, la direction dresse un bilan de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations au 28 mai 2021.

**Tableau 2 – Bilan de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le précédent commissaire aux comptes**

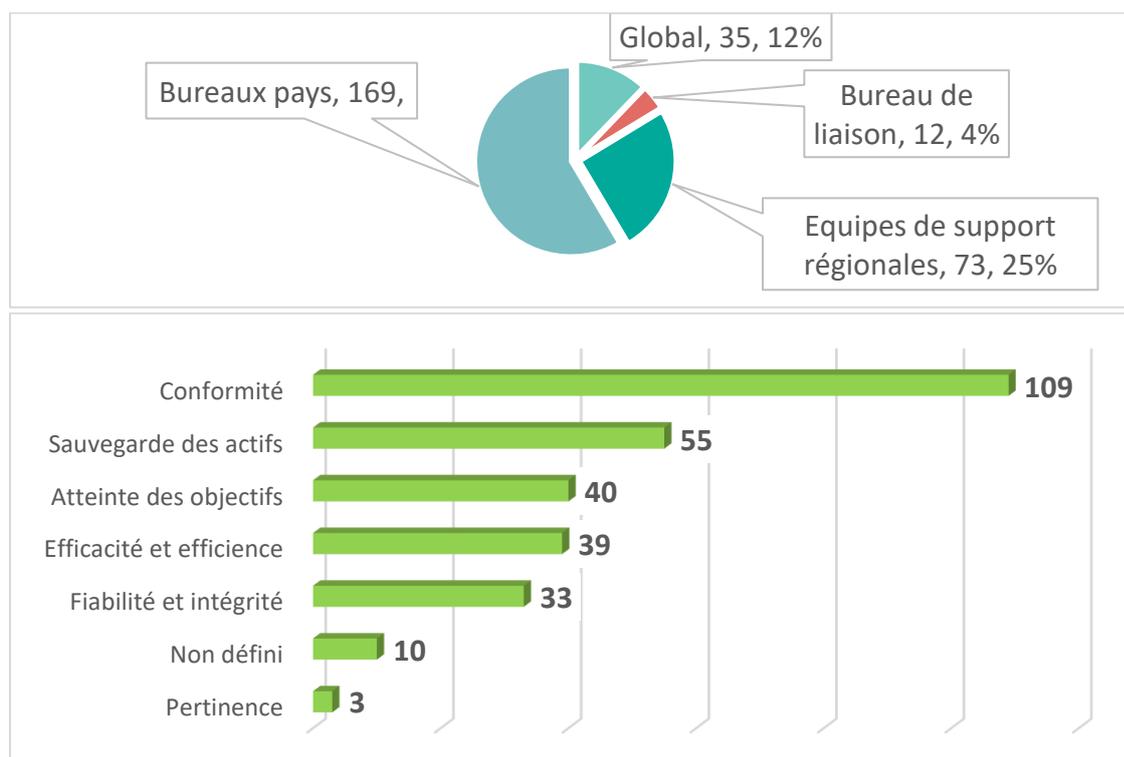
| Recommandation  | Observations de la direction   |
|---|--|
| <p>La direction doit réexaminer et améliorer les conventions en matière de suivi, d'appréciation et de communication des progrès accomplis pour faire en sorte que les procédures et les critères établis à cette fin soient appliqués uniformément au niveau des pays.</p>   | <p>Cette recommandation est en train d'être mise en œuvre. Notons que la direction avait demandé au préalable que les recommandations soient précisées, car ce problème ne porte que sur quelques conventions de « suivi », relatives aux réalisations, et ne concerne qu'une petite partie de l'ensemble des rapports.</p>  |
| <p>La direction doit harmoniser davantage le Rapport de suivi des résultats 2018-2019 à venir avec le Budget-plan de travail 2018-2019 de l'ONUSIDA, en reliant les progrès accomplis par rapport aux cibles nationales à l'ensemble d'indicateurs de l'UBRAF en plus des dernières données des indicateurs mondiaux.</p> | <p>La direction a fourni des informations sur la manière dont les progrès ont été communiqués dans le Rapport de suivi des résultats 2018-2019 (RSR) par rapport au Budget-plan de travail 2018-2019 de l'ONUSIDA. Elle considère que cette recommandation a été entièrement mise en œuvre, dans la mesure où celle-ci se rapportait à l'exercice biennal précédent. Toutefois, des efforts seront faits au cours des prochains exercices pour améliorer cette harmonisation.</p>  |
| <p>La direction doit veiller à ce que les rapports à venir s'appuient sur des processus bien établis de collecte et d'examen des données afin de garantir une meilleure gestion de l'information.</p>   | <p>Cette recommandation est en train d'être mise en œuvre. Tous les efforts sont déployés pour veiller à ce que la communication de l'information continue d'être étayée par un processus bien établi de collecte et d'examen des données.</p> <p>La direction signale que l'interprétation qui est faite par le nouveau commissaire aux comptes des recommandations précédentes semble indiquer des obligations plus larges qui ne sont pas pleinement compatibles avec les processus convenus au niveau international pour la collecte de données dans les pays et les exigences du CCP, ou qui vont au-delà du mandat de l'ONUSIDA et de ce qui entre dans son champ d'action et ses capacités.</p> <p>Si cette recommandation devait rester d'actualité, la direction réitère sa demande que celle-ci soit précisée. L'ONUSIDA doit poursuivre les efforts déployés pour s'assurer que les rapports s'appuient sur des processus bien établis de collecte et d'examen des données.</p> |

| Recommandation  | Observations de la direction  |
|---|---|
| La direction doit rapprocher les appréciations et les réalisations figurant dans le RSR avec celles du portail de transparence de l'ONUSIDA, afin de confirmer l'exactitude et la fiabilité des informations communiquées aux parties prenantes.  | Des mesures correctives ont été prises et la direction considère que cette recommandation a été mise en œuvre.  |
| La direction doit aller de l'avant dans la mise en œuvre du Plan d'action de gestion, en particulier dans les domaines où les progrès sont moins importants, afin de répondre, entre autres, aux questions et aux préoccupations prioritaires établies par les enquêtes menées auprès du personnel, l'objectif final étant de concrétiser la vision d'un environnement de travail sain, équitable et favorable pour l'ensemble du personnel de l'ONUSIDA. | La mise en œuvre est en cours, comme le montre la dernière recommandation formulée à l'issue de la vérification effectuée en 2021. La direction continuera de rendre compte des progrès et des résultats, principalement dans son rapport annuel au CCP sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines. |

## ACTIVITÉS DE VÉRIFICATION INTÉRIEURE EN 2020

### Rapports du vérificateur intérieur des comptes et évaluations consultatives publiés en 2020

18. La direction se félicite des améliorations relevées par le BSCI par rapport à l'année 2019, notamment en ce qui concerne :
- Les conclusions générales des vérifications menées en 2020 ;
  - La diminution importante du nombre de contrôles présentant un niveau élevé de risque résiduel ;
  - La plus grande efficacité globale des contrôles internes individuels, jusqu'à 68 % en 2020 contre 50 % en 2019.

**Figure 1 – 289 recommandations clôturées depuis mai 2020, par bureau et par type**

19. La direction prend actuellement des mesures pour mettre en œuvre rapidement les recommandations formulées par le vérificateur intérieur en 2020. La priorité va aux recommandations qui présentent un niveau élevé de risque résiduel, issues, d'une part, des vérifications menées dans le Bureau de liaison Afrique et dans les bureaux de pays de l'Éthiopie et de la Côte d'Ivoire, et d'autre part, des évaluations consultatives menées dans les bureaux de pays du Congo et de l'Afrique du Sud.
20. Par ailleurs, une approche globale est adoptée pour traiter les constatations communes des vérifications, notamment en ce qui concerne les questions relatives aux achats, la gestion des subventions et le respect général des règles et règlements (voir le paragraphe 27).
21. La direction souscrit aux recommandations formulées dans le rapport de vérification sur la gestion des données à l'ONUSIDA, qui correspondent à l'orientation générale des activités déjà prévues. Toutefois, en ce qui concerne la conclusion sur la dotation en personnel et la communication (paragraphe 13.a), la direction considère que cette déclaration n'est pas pleinement confirmée par d'autres conclusions du rapport, à savoir « le personnel possède de bonnes connaissances techniques et les données sont vérifiées avec l'ensemble des acteurs clés » (paragraphe 26). Nombre de ces recommandations ont trait à des améliorations mineures, notamment l'amélioration de la documentation, et seront mises en œuvre d'ici la fin de l'année. D'autres recommandations exigeront plus de temps, car leur mise en œuvre sera affectée par l'exercice d'harmonisation en cours.
22. Au 20 mai 2021, du fait des mesures prises par le Secrétariat, le BSCI a clôturé 40 des 107 recommandations émises en 2020, y compris les recommandations issues des évaluations consultatives.

## MISE EN ŒUVRE DES PRÉCÉDENTES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE VÉRIFICATEUR INTÉRIEUR

### Augmentation du taux de clôture sur la période 2020-2021

23. La direction se félicite des progrès soulignés dans le rapport du vérificateur intérieur et réitère sa volonté de réduire davantage le nombre de recommandations en suspens.

24. Des progrès importants ont été réalisés dans le suivi des recommandations antérieures au cours de la période 2020-2021. Selon le rapport du BSCI pour 2020, sept rapports de vérification et 289 recommandations en tout ont été clôturés depuis mai 2020, soit un taux de clôture de 72 % jamais atteint auparavant.

Figure 2 – Taux de clôture et tendance depuis mai 2019



25. Au 27 mai 2021, le Secrétariat avait soumis 31 recommandations supplémentaires au BSCI en vue de leur clôture.
26. Ces bons résultats ont été obtenus grâce aux mesures prises par la direction pour renforcer encore l'appui, la coordination et la responsabilisation du personnel dans le suivi des recommandations. On peut citer à titre d'exemple les mesures suivantes :
- Suivi régulier effectué par la haute direction, aidée en cela par des tableaux de bord donnant des informations visuelles et détaillées sur les recommandations en suspens au niveau des pays, des régions et du siège.
  - Coordination proactive du Centre mondial de Genève et soutien actif des équipes d'appui aux régions ainsi que des équipes des bureaux de pays.
  - Réponses coordonnées aux recommandations récurrentes issues des vérifications.

### **Anciennes recommandations en suspens**

27. La direction se réjouit de constater que le pourcentage de recommandations restant à appliquer ou dont la mise en œuvre a pris du retard est passé de 21 % en 2020 à 6 % au 20 mai 2021.
28. Au paragraphe 34 de son rapport, le BSCI a mis en lumière neuf anciennes recommandations en suspens :
- La recommandation issue de la vérification effectuée au bureau de pays de la République-Unie de Tanzanie concerne le recouvrement de la TVA, qui est ici géré par le PNUD pour le compte de l'ONUSIDA. Le bureau de pays continue de suivre de près cette question avec le PNUD.
  - La vérification concernant la mobilisation des ressources a fait apparaître trois recommandations en suspens portant sur les directives relatives aux effets amplificateurs, les objectifs chiffrés de mobilisation et l'analyse comparative des pratiques et de la formation spécialisée dans ce domaine. En ce qui concerne les directives relatives aux effets amplificateurs, le siège des Nations Unies est en train de réviser les directives à l'échelle du système entier, et l'ONUSIDA s'adaptera en conséquence dès que les directives actualisées auront été publiées. La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources pour 2021-2026 est en cours d'élaboration. Elle se traduira par des plans opérationnels assortis d'objectifs chiffrés et précis pour les principaux donateurs et les autres, qu'ils soient nouveaux ou déjà présents. Une analyse comparative des pratiques a été réalisée dans le cadre d'une évaluation interne de la stratégie de mobilisation des ressources en 2020. Des activités de formation spécialisées sont en train d'être mises en place.
  - Pour finir, sur les cinq recommandations en suspens du rapport de vérification concernant le bureau de pays du Ghana, quatre ont été soumises au BSCI pour clôture à la date du 26 mai 2021. La mise en œuvre de la recommandation restante est en cours. Les mesures correspondantes seront parachevées le plus tôt possible, ce qui permettra de clore toutes les recommandations du rapport de vérification.
29. Le BSCI a accepté de clore plusieurs recommandations antérieures, la direction de l'ONUSIDA ayant confirmé que le niveau actuel de risque résiduel était acceptable. Par ailleurs, en raison d'une évolution de la situation, ces recommandations étaient devenues obsolètes. Par exemple, le recours massif aux applications en ligne pour communiquer a rendu caduques les recommandations formulées dans le rapport de vérification concernant les dépenses téléphoniques au siège.

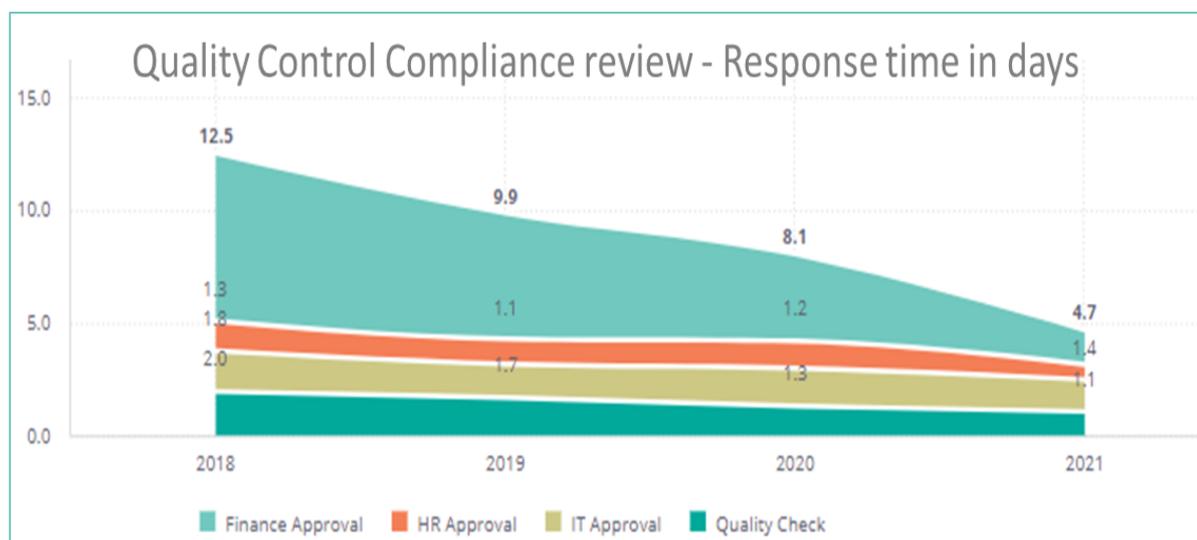
## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX CONSTATATIONS RÉCURRENTES DU VÉRIFICATEUR INTÉRIEUR

30. La direction prend constamment des mesures pour renforcer toujours plus la responsabilisation et les contrôles internes. En ce qui concerne les constatations récurrentes du vérificateur intérieur, les mesures déjà prises ou prévues pour y remédier sont résumées ci-dessous.

### a) Achats

- *Délégation des pouvoirs et responsabilité.* En 2020, la délégation des pouvoirs concernant les marchés passés par les bureaux de pays a été revue, dans le but, d'une part, d'accélérer les procédures, et d'autre part, de donner aux équipes de pays et aux équipes régionales les moyens de prendre des décisions en fonction de leurs besoins et de la situation locale. Cela étant, il a été fait en sorte, dans la mesure du possible, que seules les personnes devant rendre des comptes et disposant de la délégation de pouvoirs requise soient impliquées dans les procédures.
- Par ailleurs, l'examen du respect des dispositions relatives au contrôle qualité des demandes d'achat a été décentralisé du siège (à Genève) vers certaines régions – au plus près du terrain – pour plus d'efficacité. Lors d'une enquête récente réalisée auprès d'unités soumettant des demandes, 82% des personnes interrogées ont indiqué que cette décentralisation avait accéléré le processus d'examen. Cette amélioration est illustrée – chiffres à l'appui – par le graphique ci-dessous, qui est extrait du tableau de bord du contrôle qualité (une autre amélioration mise en place cette année). Ce tableau de bord permet de suivre en temps réel le traitement des demandes aux différentes étapes, par région ou division, et de mettre en évidence d'éventuels blocages.

**Figure 3 – Délais de réponse en jours dans le cadre de l'examen du respect des dispositions relatives au contrôle qualité des demandes d'achat**



- *Signatures électroniques.* Un système de signature électronique a été mis en place dans le cadre du plan de continuité des activités de l'ONUSIDA pendant la pandémie de COVID-19. L'instauration de ce système a également permis de simplifier encore davantage les procédures et de gagner en efficacité en réduisant le nombre de documents papier à signer.

- *Orientations et informations relatives aux achats.* Un nouveau processus de communication automatisé a été mis en place concernant les mises à jour des politiques et procédures relatives aux achats. Il permet au personnel d'accéder facilement à une base de données contenant les toutes dernières informations à ce sujet. Une « boîte à outils » a en outre été créée, qui offre des conseils pratiques sur les différentes étapes des procédures d'achat dans le progiciel de gestion intégré.
- *Planification des achats.* La planification sera renforcée afin de rendre les procédures d'achat plus efficaces. La direction signale également que le nouveau système de gestion de l'OMS – qui sera mis en place en 2022 – comportera des fonctions améliorées pour la planification des achats. La direction entend participer à la conception et à la configuration du système afin que celui-ci intègre les besoins de l'ONUSIDA.
- *Suivi.* Des tableaux de bord ont été mis au point pour accroître la transparence et faciliter le suivi de l'exécution et de la conformité des procédures d'achat. Ces tableaux comportent notamment des informations sur la durée et le non-respect des procédures de validation interne. Un système d'alertes automatiques envoyées par courrier électronique – concernant des paiements à venir, des actions dont le délai normal a été dépassé, etc. – sera mis au point pour permettre un suivi au plus près des activités et processus liés aux achats.

b) Gestion des subventions

- Création d'un cadre pour l'affectation des gestionnaires et des administrateurs de subventions afin de s'assurer que les personnes devant rendre des comptes reçoivent des directives claires et soient conscientes de leurs responsabilités.
- Le cadre et les directives qui l'accompagnent concernant le rôle et les responsabilités du gestionnaire de subventions indiqueront clairement ce dont cette personne est responsable et sur quels critères elle sera évaluée.
- De nouveaux tableaux de bord relatifs à la gestion des subventions seront mis en place au troisième trimestre 2021. Ces tableaux fourniront des informations actualisées sur les taux de mise en œuvre des subventions et les contrats en cours.
- Un système automatisé de notification des gestionnaires de subventions sera mis en place au troisième trimestre 2021. Ce système enverra des alertes concernant des rapports à remettre prochainement ou des taux de mise en œuvre inférieurs aux prévisions.

c) Gestion des performances, processus de recrutement et descriptifs de poste

- Des enseignements tirés de l'expérience ont amené en 2019 le Secrétariat à remettre en place des centres d'évaluation pleinement opérationnels pour les postes de directeurs de pays de l'ONUSIDA (DPO). Les premières affectations basées sur le nouveau répertoire de candidats se sont déroulées en 2020.
- Afin de diversifier les candidatures, le Secrétariat a engagé en 2020 un cabinet de recrutement pour deux postes de directeur régional (pour la région Afrique orientale et australe et la région Europe orientale et Asie centrale).
- Lors de la campagne d'affectation 2020, l'ONUSIDA a plus que jamais fait en sorte d'affecter les membres du personnel à des postes pour lesquels ils possédaient des compétences particulières, en tenant compte non seulement des descriptifs de poste, mais aussi des besoins propres de chaque pays.
- Pour assurer la continuité des activités pendant le processus d'alignement, le recours – si nécessaire – à des embauches temporaires a été approuvé par la Directrice exécutive.

d) Déclaration d'intérêts des experts sous contrat avec l'ONUSIDA

Les derniers éclaircissements sont sur le point d'être communiqués concernant la procédure et le document-type utilisé pour la déclaration d'intérêts des experts sous contrat. Comme indiqué dans le rapport du BSCI, leur mise en place est prévue par la direction d'ici le troisième trimestre 2021.

e) Contrôles internes et gestion des risques

- Conformément au Règlement financier et aux meilleures pratiques comptables, un rapport de contrôle interne – approuvé par la Directrice exécutive de l'ONUSIDA – a été inclus dans les états financiers vérifiés de 2020. Ce rapport traite de l'efficacité globale des contrôles internes basés sur des examens et des garanties, fournis dans les listes de contrôle des auto-évaluations et les attestations de contrôle interne des directeurs régionaux et des directeurs de département.
- Parallèlement aux auto-évaluations internes et dans le cadre du dispositif général d'application du principe de responsabilité, l'évaluation des risques la plus récente a été menée fin 2020 par l'ensemble des départements ainsi que par des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le registre récapitulatif des risques et les conclusions ont ensuite été examinés et approuvés par le Comité de gestion des risques.

## CONCLUSIONS DES ENQUÊTES

31. Cette section fait référence au rapport du vérificateur intérieur des comptes de l'OMS pour 2020. L'an dernier, 11 rapports préoccupants concernant les activités et les ressources de l'ONUSIDA ont été reçus et examinés par le BSCI de l'OMS. La direction note avec satisfaction la baisse considérable du nombre total de rapports préoccupants communiqué par le BSCI en 2020. En revanche, l'augmentation relative du nombre de rapports faisant état de cas de harcèlement, et notamment de harcèlement sexuel, est inquiétante. Sur les 11 rapports préoccupants, le BSCI signale que sept d'entre eux ont été jugés non étayés et que quatre affaires font toujours l'objet d'une enquête.
32. Pour un aperçu complet des mesures prises pour donner suite aux conclusions des enquêtes, à d'autres constatations ou aux cas de pratiques et de comportements répréhensibles, on pourra consulter le Rapport annuel sur les mesures administratives correctives, y compris disciplinaires, prises en 2020 [UNAIDS/PCB (48)/CRP2 et UNAIDS/PCB (48)/CRP3].
33. Afin de renforcer encore leur collaboration et d'améliorer le niveau et la qualité des services en rapport avec le travail d'enquête et d'autres activités de contrôle, le BSCI de l'OMS et le Secrétariat de l'ONUSIDA sont en train de parachever un protocole d'accord qui régira la prestation de services d'investigation par le BSCI à l'ONUSIDA. Le protocole d'accord fixera des délais pour la conclusion des enquêtes portant sur des membres du personnel de l'ONUSIDA. Il offrira également un cadre pour une analyse qualitative visant, d'une part, à déterminer des causes profondes possibles et des faiblesses structurelles/systémiques pendant le travail d'enquête du BSCI, et d'autre part, à remédier à ces causes/faiblesses.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT DU BUREAU DE L'ÉTHIQUE

34. L'ONUSIDA reconnaît le rôle important que joue le déontologue de par les conseils et le soutien qu'il apporte au personnel et aux équipes. Ce travail renforce la connaissance des règles, politiques et procédures de l'organisation par le personnel et contribue à une plus grande responsabilisation par rapport à celles-ci. La direction remercie le déontologue par intérim pour le travail accompli pendant cette période de transition, notamment pour son rapport au CCP. Ce rapport est le premier rapport de ce type présenté directement au CCP au titre du point permanent de l'ordre du jour sur la responsabilité organisationnelle, fixé en juin 2020.
35. La direction soutient la volonté de développer une culture de l'éthique, notamment par des activités de sensibilisation et de formation. Comme indiqué dans la théorie du changement du plan d'action de gestion, « lorsque de multiples activités visant à promouvoir les connaissances, les compétences et les comportements inclusifs atteignent tous les membres du personnel (des interventions multicouches), celles-ci agissent en synergie et accélèrent la progression vers les objectifs du plan d'action<sup>1</sup> ». Le Bureau de l'éthique a, par exemple, participé aux activités d'éducation et de socialisation dans le cadre de la nouvelle politique de prévention et de répression des comportements abusifs<sup>2</sup>. La direction remercie également le Bureau de l'éthique pour son rôle de soutien dans la gestion des conflits d'intérêts potentiels – un domaine qui va rester au centre des attentions.
36. La Directrice exécutive a conscience du travail acharné qu'il a fallu fournir et des contraintes multiples auxquels le personnel a été confronté au cours de l'année écoulée pour parachever la nouvelle Stratégie mondiale de lutte contre le sida, préparer et mobiliser en vue de la Réunion de haut niveau sur le sida, participer aux consultations sur l'alignement du Secrétariat, le tout en devant de surcroît gérer les conséquences de la pandémie de COVID-19, tant sur le plan personnel que professionnel. Comme indiqué dans le rapport, la Directrice exécutive est très préoccupée par les résultats des enquêtes menées auprès du personnel. Elle s'inquiète particulièrement des faits présumés rapportés d'abus de pouvoir et de harcèlement, mais aussi des raisons expliquant le ressenti négatif de certains groupes au sein de l'ONUSIDA vis-à-vis de l'organisation.
37. La haute direction est pleinement déterminée à répondre aux préoccupations du personnel résumées dans le présent rapport et ailleurs, en particulier celles qui sont ressorties du sondage mondial du personnel (SMP) réalisé fin 2020. Les résultats du sondage ont été examinés par le Cabinet et par l'équipe de la haute direction. Ils sont actuellement exploités pour définir des mesures en rapport avec le programme visant à transformer la culture de l'organisation, pour renforcer l'attention particulière portée au bien-être du personnel, et pour poursuivre la sensibilisation du personnel à la nouvelle politique interdisant le harcèlement, notamment sexuel, et l'abus d'autorité. Ces activités et ces pistes de travail sont toutes liées à la mise en œuvre en cours du Plan d'action visant à garantir à l'ensemble du personnel un environnement de travail sain, équitable et favorable. Afin de s'assurer de la mise en œuvre des priorités et des mesures définies dans le cadre des séances d'examen des résultats du sondage mondial du personnel et des discussions sur la transformation de la culture de l'organisation, il est prévu que les membres du Cabinet et de l'équipe de la haute direction intègrent les priorités les concernant dans l'évaluation de leurs performances pour le cycle d'examen 2021-2022. Les rapports au CCP sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines

---

<sup>1</sup> *Mise à jour sur les progrès de la mise en œuvre du plan d'action de gestion*, juin 2019, UNAIDS/PCB (44)/19.6, p. 5. Disponible en ligne à l'adresse suivante :

[https://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/UNAIDS\\_PCB44\\_MAP\\_EN.pdf](https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/UNAIDS_PCB44_MAP_EN.pdf)

<sup>2</sup> Pour plus de détails, se reporter au document intitulé *Mises à jour sur les problèmes de gestion stratégique des ressources humaines*, juin 2021. UNAIDS/PCB (48)/21.15, para. 45 et 46.

fournissent plus de détails sur les mesures prises par l'organisation dans ces domaines et dans d'autres domaines apparentés. Parmi ces mesures figurent, d'une part, les efforts concertés déployés par l'organisation pour garantir une application plus systématique des politiques et renforcer la responsabilisation, la vigilance et la transparence, et d'autre part, la sensibilisation permanente du personnel à l'échelle mondiale pour qu'il exerce son devoir de diligence. Ces facteurs ont également contribué, entre autres, à faire baisser considérablement le nombre de litiges internes en 2020 par rapport aux années précédentes. Consciente qu'il faut du temps pour changer les comportements et la culture de l'organisation, la direction entend continuer à s'appuyer sur le vécu et les observations du personnel pour évaluer les progrès accomplis et adapter ses activités en conséquence.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT ANNUEL DU COMITÉ CONSULTATIF DE SURVEILLANCE INDÉPENDANT

38. À l'avenir, le comité de surveillance présentera un rapport annuel dans le cadre de ce point de l'ordre du jour. Bien que cette section soit sans objet cette année, nous l'ajoutons pour indiquer qu'elle figurera dans la réponse de la direction dans les années à venir.

## CONCLUSION

39. La direction se félicite de l'opinion sans réserve exprimée par le commissaire aux comptes concernant les états financiers de 2020. Elle accueille en outre favorablement les recommandations formulées par le commissaire aux comptes et le vérificateur intérieur, qui vont dans le sens d'un renforcement des contrôles internes, d'une utilisation plus efficace des ressources et d'une meilleure qualité des rapports.

40. La direction réitère sa volonté de mettre en œuvre rapidement les recommandations des vérificateurs et continuera de prendre des mesures en ce sens.

41. La direction est déterminée à poursuivre ses efforts pour remédier aux problèmes répertoriés à l'issue de l'enquête menée auprès du personnel à l'échelle mondiale (SMP). Elle entend s'appuyer sur l'initiative visant à transformer la culture de l'organisation ainsi que sur la mise en œuvre en cours du Plan d'action de gestion pour faire en sorte que le Secrétariat de l'ONUSIDA devienne un environnement de travail égalitaire, sûr et émancipateur pour l'ensemble de son personnel.

*[Fin du document]*