

Point 7.5 à l'ordre du  
jour

UNAIDS PCB (52)/23.20.rev1

# REPONSE DE LA DIRECTION

## Rapports de contrôles organisationnels



26-28 juin 2023 | Genève, Suisse  
Conseil de Coordination du Programme de l'ONUSIDA  
Date de publication : 26 juin 2023

**Documents complémentaires :**

Rapport sur les travaux du Bureau des services de contrôle interne pour 2022 (UNAIDS/PCB (52)/23.16) ;

Rapport du Commissaire aux comptes (UNAIDS/PCB (52)/23.17) ;

Rapport du Bureau de l'éthique (UNAIDS/PCB (52)/23.18) ;

Rapport du Comité consultatif indépendant de contrôles externes (UNAIDS/PCB (52)/23.19).

**Le Conseil de coordination du programme est invité à :**

- *prendre note* du rapport sur les travaux du Bureau des services de contrôle interne pour 2022 ;
- *accepter le* rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- *prendre note* du rapport du Bureau de l'éthique ;
- *recevoir le* rapport du Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA et attend avec impatience le prochain rapport en 2024 ;
- *prendre note* du règlement intérieur du comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA ;
- *approuver le* mandat révisé du Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA, tel qu'il figure à l'annexe 1 du rapport annuel 2023 de l'IEOAC (UNAIDS/PCB(52)/23.19) ; *et*
- *prendre note de* la réponse de la Direction aux rapports de contrôles.

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

## Sommaire

Introduction .....	4
Activités d'audit externe en 2022.....	4
Activités d'audit interne en 2022 et constatations d'audit récurrentes .....	3
Rôles et responsabilités au sein du Secrétariat.....	5
Mise en œuvre des recommandations de l'audit interne précédent.....	6
Résultats des enquêtes.....	8
Réponse de la Direction au rapport indépendant du Bureau de l'éthique .....	9
Réponse de la Direction au rapport annuel du Comité consultatif indépendant de contrôles externes.....	10
Mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection .....	12
Conclusion .....	12
Points de décision proposés .....	13

## Introduction

1. Comme l'a demandé le Conseil de Coordination du Programme (CCP) lors de sa 46<sup>e</sup> réunion, ce document contient la réponse de la Direction de l'ONUSIDA aux rapports de contrôles organisationnels. Il doit être lu conjointement avec les documents suivants : *Rapport des travaux du Bureau des services de contrôle interne pour 2022* (UNAIDS/PCB (52)/23.16) ; *Rapport du Commissaire aux comptes* (UNAIDS/PCB (52)/23.17) ; *Rapport du Bureau de l'éthique* (UNAIDS/PCB (52)/23.18) ; et *Rapport du Comité consultatif indépendant de contrôles externes* (IEOAC) (UNAIDS/PCB (52)/23.19). Ce rapport comprend également une analyse de la mise en œuvre des recommandations des rapports du Corps commun d'inspection (CCI).
2. La réponse de la Direction et les rapports de contrôles indépendants présentés au conseil d'administration pour ce point de l'ordre du jour doivent tous être lus dans le contexte d'un renforcement significatif du rôle de supervision du Conseil d'administration depuis 2019, ainsi que des recommandations du CCI. Ce renforcement comprend l'annexe ajoutée au modus operandi du CCP, qui clarifie le rôle de coordination du CCP, établit un point de l'ordre du jour annuel du CCP consacré aux rapports de contrôles indépendants, renforce les fonctions d'évaluation et d'éthique et prévoit la création d'un comité consultatif indépendant de contrôles externes (EOAC). Le Conseil et le Secrétariat de l'ONUSIDA ont agi rapidement pour mettre en œuvre les recommandations du CCI.
3. Outre les réponses aux rapports de contrôles, la Direction de l'ONUSIDA présente une vue d'ensemble des mesures prises pour renforcer davantage les contrôles internes et la responsabilité organisationnelle, et garantir une utilisation plus efficace des ressources financières et humaines.

## Activités d'audit externe en 2022

4. La Direction de l'ONUSIDA reconnaît et souhaite exprimer sa gratitude au Bureau de l'évaluateur et auditeur général de l'Inde pour son soutien à l'ONUSIDA par le biais du service d'audit externe indépendant qu'il fournit.
5. Le Commissaire aux comptes a vérifié les états financiers de l'ONUSIDA pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et a effectué un audit de conformité au Centre mondial de Genève.
6. Les états financiers de l'ONUSIDA ont été préparés conformément aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et au règlement financier de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).
7. La Direction est heureuse de constater que le Commissaire aux comptes a émis l'opinion « non modifié », ou sans réserve, sur les états financiers de l'ONUSIDA pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.
8. À la suite de son audit financier et de conformité, le commissaire aux comptes a émis quatre recommandations. Les réponses de la Direction aux recommandations d'audit sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1. Réponses de la Direction aux observations et recommandations de l'audit externe**

Recommandations	Réponse de la Direction
<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p>Nous recommandons à l'ONUSIDA de travailler en collaboration plus étroite avec l'Assurance maladie du personnel (SHI) afin de s'assurer que l'actuaire utilise des données démographiques exactes pour une évaluation actuarielle plus précise dans les périodes à venir.</p>	<p>La Direction est d'accord avec la recommandation et mettra en œuvre des activités régulières de coordination et de collaboration avec l'Assurance maladie du personnel pour garantir que des données démographiques exactes sont utilisées, ce qui permettra une évaluation actuarielle plus précise.</p>
<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p>Nous recommandons à l'ONUSIDA de prendre des mesures concrètes pour achever la vérification de tous les actifs et de concevoir un mécanisme permettant de vérifier tous les actifs en temps voulu.</p>	<p>La Direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Des mécanismes (c'est-à-dire des plateformes en ligne, des tableaux de bord et des lignes directrices pertinentes) sont en place, et le respect de l'échéance fixée à 2023 sera renforcé par la formation, la diffusion rapide d'instructions et des sanctions punitives en cas de non-respect.</p> <p>En outre, un suivi en coordination avec les responsables des opérations régionales a déjà eu lieu et un examen complet de tous les actifs en souffrance a été entamé.</p>
<p><b>Recommandation 3 :</b></p> <p>Nous recommandons que l'ONUSIDA s'acquitte de ses obligations de paiement conformément aux termes de l'accord de contribution financière directe (CFD) et que les raisons et justifications du déblocage de fonds non conformes aux dispositions de l'accord de contribution financière directe soient examinées.</p>	<p>La Direction est d'accord avec la recommandation.</p> <p>Pour répondre à la recommandation 3, et en même temps aux conclusions similaires du Bureau de contrôles internes, les actions suivantes seront entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examiner les raisons et les justifications du bureau responsable du paiement de contribution financière directe non conforme ;</li> <li>▪ Renforcer les contrôles pour s'assurer que les rapports techniques et financiers finaux sont reçus et enregistrés dans la plateforme de gestion en ligne ; et</li> <li>▪ Entreprendre une formation à l'échelle régionale sur l'accord de contribution financière directe (et autres accords non commerciaux).</li> </ul>

Recommandations	Réponse de la Direction
<p><b>Recommandation 4 :</b> Nous recommandons à l'ONUSIDA de :</p> <p>a) Examiner les cas où le personnel est sous contrat avec le PNUD ou d'autres organismes de parrainage et n'a pas soumis de demande de remboursement de frais de voyage, et développer un mécanisme permettant de recouvrer le montant des frais de voyage non réclamés ; et</p> <p>b) Veiller à ce que les demandes de voyage qui ne sont pas des cas d'urgence soient approuvées avant la date de début du voyage, afin de garantir le respect des règles en matière de durée de voyage.</p>	<p>La Direction accepte la recommandation et mettra en place un mécanisme de suivi des demandes de remboursement de frais de voyage émanant du nombre très limité de membres du personnel sous contrat hors OMS ; elle rappellera également au personnel que les demandes de voyage doivent être approuvées au moins dix jours ouvrables avant le départ.</p>

### Mise en œuvre des recommandations antérieures de l'audit externe

9. Dans son rapport pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, le Commissaire aux comptes a noté que, sur les 11 recommandations antérieures du Commissaire aux comptes, quatre ont été mises en œuvre, une a été rattrapée par les événements et six étaient en cours de mise en œuvre au 31 décembre 2022 (voir le tableau 2 pour plus de détails).

**Tableau 2. Recommandations d'audit antérieures mises en œuvre et rattrapées par les événements**

Recommandation	Statut
<b>Rapport d'audit pour l'exercice clos le 31.12.2020</b>	
Nous recommandons à l'ONUSIDA d'adhérer au guide des indicateurs de performance de l'UBRAF pour rendre compte de sa performance et garantir une meilleure qualité, cohérence et comparabilité des données.	Rattrapées par les événements
Nous recommandons au bureau de pays du Myanmar de continuer à suivre de près les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs afin d'éviter tout dérapage dans les progrès significatifs réalisés jusqu'à présent sur plusieurs indicateurs et d'améliorer certains des domaines à haut risque dans lesquels les progrès ont été lents.	Mises en œuvre
<b>Rapport d'audit pour l'exercice clos le 31.12.2021</b>	
<p><b>Recommandations 5</b></p> <p>Nous recommandons à la Direction de renforcer ses contrôles et de veiller au respect des procédures relatives aux paiements finaux aux partenaires de contributions financières directes, afin de minimiser les erreurs.</p>	Mises en œuvre
<p><b>Recommandations 4</b></p> <p>La Direction peut prescrire des délais échelonnés pour le traitement de toutes les catégories de plaintes et de demandes de conseils.</p>	Mises en œuvre

10. Le tableau 3 présente l'état d'avancement des recommandations en cours de mise en œuvre au 31 décembre 2022.

**Tableau 2. Mise à jour de la Direction sur les recommandations en cours de mise en œuvre, au 31 décembre 2022**

Recommandation	Évaluation du commissaire aux comptes (selon le rapport fourni le 19 mai 2023)	Commentaires de la Direction
<p><b>Données nationales sur les paramètres clés</b></p> <p>L'ONUSIDA devrait veiller à ce que les données nationales sur les paramètres clés, publiées dans divers rapports, soient cohérentes, complètes, exactes et comparables.</p>	<p>Les rapports régionaux et nationaux dans le cadre du rapport de suivi des performances (PMR) 2021 ont été examinés. Bien que les progrès spécifiques à chaque région aient été mentionnés, il n'a pas été possible de trouver des données nationales sur les paramètres clés. La recommandation d'audit est considérée comme « en cours de mise en œuvre ».</p>	<p>L'ONUSIDA n'est pas d'accord avec l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre ».</p> <p>La Direction note que toutes les données disponibles dans le rapport régional et national 2020 - 2021 étaient cohérentes, complètes, comparables et exactes dans le rapport de suivi des résultats et sur le portail des résultats et de la transparence de l'ONUSIDA.</p>
<p><b>Performance des contractants</b></p> <p>L'ONUSIDA peut envisager d'évaluer la performance des contractants avec diligence et en temps voulu. Comme l'a suggéré le Bureau national, l'ONUSIDA pourrait développer une plateforme en ligne à l'échelle de l'organisation pour l'évaluation des performances des contractants.</p>	<p>L'OMS n'a pas encore apporté les modifications nécessaires au Système de gestion des affaires (BMS), de sorte que la recommandation de l'audit est toujours en cours de mise en œuvre.</p>	<p>L'ONUSIDA approuve l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre ».</p> <p>La Direction note qu'une demande a déjà été adressée à l'OMS concernant l'inclusion de la fonctionnalité requise dans la conception du nouveau système ERP (BMS).</p>

Recommandation	Évaluation du commissaire aux comptes (selon le rapport fourni le 19 mai 2023)	Commentaires de la Direction
<p><b>Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités de l'ONUSIDA</b></p> <p>L'ONUSIDA peut s'assurer que tous les indicateurs de performance de l'UBRAF sont rapportés dans le Rapport de suivi des performances (PMR) afin de refléter une image complète des progrès et de mesurer la performance de l'organisation de manière quantitative, en utilisant les indicateurs de résultats.</p>	<p>Bien que les rapports sur les indicateurs de l'UBRAF aient été dressés dans le Rapport de suivi des performances 2021 - 2022 soumis au 50<sup>e</sup> CCP. Il a été constaté que sur les 25 indicateurs des huit domaines de résultats, un est resté problématique, avec des mesures non atteintes, et deux indicateurs ont changé au fil du temps et ne sont pas applicables.</p> <p>En outre, la matrice finale des indicateurs de l'UBRAF pour 2022 - 2026 a été soumise et présentée à la 50<sup>e</sup> réunion du CCP en juin 2022. Elle définit l'ensemble des nouveaux indicateurs, leur justification, les sources de données, la base de référence, les étapes à franchir d'ici 2023 et 2025, et les objectifs à atteindre d'ici 2026.</p> <p>La matrice d'indicateurs de l'UBRAF pour 2022 - 2026 servira de base à l'élaboration des rapports, le premier Rapport de suivi des performances devant être soumis au CCP d'ici juin 2023. Le processus est donc en cours de mise en œuvre.</p>	<p>L'ONUSIDA approuve l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre »</p> <p>Le rapport sur les résultats obtenus en 2022 concernant l'UBRAF 2022 - 2026, son cadre de résultats et les indicateurs de performance connexes sera soumis au CCP de juin 2023.</p> <p>En outre, la nouvelle structure du Rapport de suivi des performances permet de présenter plus succinctement l'analyse des données sur les indicateurs de performance, y compris une vue d'ensemble de tous les rapports sur les indicateurs et un tableau de bord détaillé, avec des précisions pour chaque indicateur.</p>
<p><b>Bureau de l'éthique</b></p> <p>Dans le rapport sur le statut des allégations reçues par le Bureau de l'éthique, la catégorie « Autres cas incluant des fautes » doit être désagrégée pour refléter réellement la nature des fautes commises, afin d'améliorer la transparence et le suivi.</p>	<p>Recommandation d'audit en cours de mise en œuvre.</p>	<p>L'ONUSIDA approuve l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre »</p> <p>Les données ventilées sur la conduite seront présentées dans le rapport de juin 2023 au CCP.</p>
<p><b>Gestion des actifs</b></p> <p>Nous recommandons à l'ONUSIDA de veiller à l'intégration des contrôles nécessaires dans le système ERP afin d'éviter tout retard dans l'enregistrement des actifs.</p>	<p>Bien que l'ERP ait été ajusté pour se conformer à la recommandation de l'audit, l'OMS n'a pas encore apporté les modifications nécessaires au Système de gestion des affaires (BMS).</p>	<p>L'ONUSIDA approuve l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre »</p> <p>La Direction note que la fonctionnalité requise est désormais disponible dans le système ERP et qu'une demande a déjà été adressée à l'OMS en vue d'inclure la fonctionnalité requise dans la conception du nouveau système ERP (BMS).</p>



Recommandation	Évaluation du commissaire aux comptes (selon le rapport fourni le 19 mai 2023)	Commentaires de la Direction
<p><b>Accords de financement de programmes</b></p> <p>L'ONUSIDA peut renforcer la réglementation des accords de financement des programmes par les moyens suivants : (a) l'incorporation d'un mécanisme de Cadre d'engagement des acteurs non étatiques (FENSA) dans le manuel de passation des marchés ; (b) l'utilisation d'une matrice d'évaluation pour sélectionner les propositions ; (c) la fixation de délais pour la restitution à l'ONUSIDA du solde non dépensé par les partenaires de mise en œuvre ; et (d) l'élaboration de procédures opérationnelles standard pour la conduite d'activités d'assurance.</p>	<p>La recommandation de l'audit n'a pas encore été mise en œuvre par l'ONUSIDA.</p>	<p>L'ONUSIDA approuve l'état d'avancement « En cours de mise en œuvre »</p> <p>a) L'ONUSIDA a entrepris une analyse des documents, outils et fiches d'évaluation FENSA de l'OMS, et a déjà développé sa propre plateforme d'évaluation des partenaires en ligne, qui comprend des éléments FENSA connexes, et qui sera déployée en 2023.</p> <p>b) Matrice d'évaluation à l'appui d'appels d'offres non commerciaux qui seront lancés en 2023.</p> <p>(c, d) Les procédures opérationnelles standard relatives aux soldes non dépensés et aux activités d'assurance sont en cours d'élaboration.</p>

## Activités d'audit interne en 2022 et constatations d'audit récurrentes

11. La Direction de l'ONUSIDA reconnaît et souhaite exprimer sa gratitude au Bureau des services de contrôle interne (IOS) de l'OMS pour son soutien continu à l'ONUSIDA par la fourniture d'une assurance d'audit indépendante.
12. L'ONUSIDA adopte **une approche holistique** pour répondre aux conclusions récurrentes et systémiques des audits et améliorer la conformité, comme indiqué dans les audits des pays et des bureaux régionaux.
13. En ce qui concerne la gestion des **contrats non commerciaux (accords de financement de programmes et contributions financières directes)** :
  - Une approche des activités d'assurance basée sur le risque est en cours de finalisation. Des orientations seront fournies aux unités techniques et aux bureaux, ainsi qu'une approche harmonisée et des modèles pour soutenir les risques spécifiques de l'engagement avec le partenaire et les activités du projet.
  - Les équipes de contrôle de la qualité seront formées pour veiller à ce que les activités d'assurance pour les contrats non commerciaux soient correctement documentées, et une approche plus structurée des vérifications a posteriori sera introduite en coordination avec les équipes de soutien régional. Cela répond aux efforts de la Direction pour responsabiliser les équipes à tous les niveaux et pour mettre en œuvre le contrôle de la qualité de manière plus systématique tout au long du processus.
  - Une plateforme en ligne pour l'évaluation des partenariats a été développée. Cet outil favorisera non seulement le respect des exigences, grâce à un processus normalisé, mais contribuera également à améliorer la transparence et le partage d'informations au sein du Secrétariat. En outre, il contribuera à améliorer l'efficacité de la collaboration au sein du Secrétariat et à réduire les retards de traitement.
  - Enfin, le processus des activités d'assurance relatives aux engagements de l'ONUSIDA avec les parties prenantes dans le cadre des accords de financement de programmes (généralement des acteurs non étatiques, des groupes communautaires, etc.) est en train d'être revu pour garantir une approche basée sur le risque en adaptant les éléments pertinents du Cadre pour l'engagement des acteurs non étatiques (FENSA) de l'OMS et en appliquant les récentes politiques de protection contre l'exploitation et les abus sexuels, et le harcèlement de l'ONUSIDA à ses outils d'évaluation et d'examen préalable.
14. Pour aider les unités à contrôler la mise en œuvre des contrats, des alertes et des rapports automatisés ont été élaborés. En outre, l'équipe financière a procédé à une analyse des rapports en attente et a assuré un suivi auprès des bureaux et des unités concernés par les livrables en souffrance afin de garantir que des mesures correctives soient prises rapidement. Les activités de suivi et d'évaluation continueront d'être entreprises régulièrement en coordination avec les responsables des opérations régionales.
15. La Direction a pris des mesures pour renforcer l'adhésion aux politiques et procédures de **gestion des actifs**. À cette fin, un suivi en coordination avec les responsables des opérations régionales a déjà été entrepris et un examen complet de tous les actifs en souffrance a été lancé et est en cours pour tous les bureaux de l'ONUSIDA au niveau des pays, des régions et du Centre mondial. Un processus de suivi plus régulier de tous les bureaux nationaux est également mis en œuvre par l'équipe chargée de la conformité et les responsables des opérations régionales, et des sanctions punitives seront mises en place en cas de non-respect du processus de vérification des actifs.

16. Des **sessions de formation** ont été préparées et dispensées au personnel, notamment en ce qui concerne les politiques, procédures et processus de passation de marchés. En outre, des présentations et des discussions sur la responsabilité et la conformité de la gestion ont été organisées pour renforcer la sensibilisation lors d'une réunion du groupe régional qui s'est tenue en 2022. Les équipes de contrôle de la qualité se sont vu rappeler les points de contrôle clés pour le traitement des contrats ; des rappels et des fiches d'évaluation actualisées leur ont été fournis afin d'améliorer le respect des règles dans l'ensemble des unités du Secrétariat.
17. Une nouvelle équipe dédiée au bureau de contrôle et de conformité a été créée (dans le cadre de l'exercice d'alignement), y compris un nouveau poste de responsable de l'assurance qualité des contrats (en cours de recrutement), qui est chargé de renforcer les activités de vérification et d'établissement de rapports sur les activités d'assurance.
18. En ce qui concerne le **rapport consultatif**, la Direction se félicite de l'avis du Bureau des services de contrôles internes qui soutient les changements structurels en cours, et en particulier ceux liés aux fermetures de bureaux.
19. La Direction a également déjà pris des mesures concrètes en réponse aux conclusions de l'audit sur le **Mécanisme de soutien technique (TSM)** :
- **Lignes directrices et manuels** : Le Mécanisme de soutien technique de l'ONUSIDA est en train d'actualiser ses politiques et ses lignes directrices pour les aligner sur les recommandations de l'audit et les points d'action proposés. L'ONUSIDA fournira également des conseils pertinents au personnel sur la politique actualisée.
  - **Approbation des contrats de consultants dont la valeur cumulée dépasse le seuil fixé** : A titre de contrôle supplémentaire, l'équipe de soutien technique de l'ONUSIDA, en accord avec l'équipe financière de l'ONUSIDA, a mis en place une politique de suivi des contrats de conseil dont la valeur cumulée est supérieure ou égale à 100 000 \$. L'autorisation du spécialiste des marchés de l'ONUSIDA est requise pour les contrats de conseil d'une valeur cumulée de 100 000 à 199 999 \$. Pour tout contrat supérieur à 200 000 \$, l'approbation du directeur des finances et de la comptabilité est requise. Cette politique est en place depuis décembre 2022.
  - **Conflit d'intérêt** : Le Mécanisme de soutien technique de l'ONUSIDA renforcera le suivi des conflits d'intérêts, notamment en actualisant le formulaire de déclaration et en mettant en place un système permettant de l'alerter de tout problème de conflit d'intérêts.
  - **ClearCheck** : Selon l'avis des sections juridiques et des ressources humaines de l'OMS, ClearCheck n'est pas requis pour les sous-traitants. Bien que la mise en œuvre de ClearCheck aille au-delà des besoins de la politique existante, l'ONUSIDA la mettra en œuvre pour les consultants du Mécanisme de soutien technique.
  - **Formation sur la PEASH** : L'ONUSIDA exigera de tous les consultants du Mécanisme de soutien technique qu'ils suivent un cours de PEASH (Protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement). L'ONUSIDA a défini une plateforme accréditée par les Nations Unies et accessible aux consultants dans plusieurs langues. Le certificat de cours sera obligatoire pour pouvoir bénéficier d'une consultation du Mécanisme de soutien technique, mais cette exigence sera mise en œuvre de manière échelonnée afin de ne pas perturber le soutien technique aux pays pendant le cycle de financement du Fonds mondial.
  - **Évaluation des missions des consultants** : Le Mécanisme de soutien technique de l'ONUSIDA améliorera les contrôles des performances des consultants. Le remplissage du formulaire d'évaluation des performances du consultant sera une condition préalable au paiement final de toute mission du Mécanisme de soutien technique .

- **Contrôle des taux de consultation** : Le Mécanisme de soutien technique de l'ONUSIDA améliorera le système de suivi des consultants afin de continuer à surveiller le taux précédent et les montants cumulés des contrats. Le Mécanisme de soutien technique de l'ONUSIDA continuera d'appliquer les taux d'honoraires journaliers fixés par l'OMS pour le paiement des consultants.

## Rôles et responsabilités au sein du Secrétariat

20. L'auditeur interne a noté que les rôles et responsabilités des différentes unités du Secrétariat au Centre mondial de Genève, des équipes de soutien régional (ESR) et des bureaux nationaux devaient être clarifiés.
21. En 2021, les hauts responsables de l'ONUSIDA ont approuvé une nouvelle structure organisationnelle pour le Secrétariat qui : (i) s'appuie sur la valeur ajoutée unique de l'organisation ; (ii) est axée sur la connaissance et le travail en réseau ; (iii) est plus proche des besoins des personnes vivant avec et affectées par le VIH et est mieux équipée pour remplir son mandat ; et (iv) répond aux réalités financières et au futur paysage du financement.
22. La nouvelle structure organisationnelle comprend deux branches qui travaillent aux niveaux mondial, régional et national afin de mettre en œuvre efficacement la structure de base, ainsi que quatre pratiques thématiques mondiales. En outre, les fonctions mondiales essentielles sont décentralisées et ont été déplacées vers des pôles, tandis qu'une présence plus réduite est maintenue à Genève. Ce changement ambitieux de la structure du Secrétariat se fait par étapes. Lors de la transition vers la nouvelle structure, le personnel bénéficie d'un soutien, notamment d'une fonction élargie de conseil au personnel, de formations et de services d'aide à la gestion de carrière.
23. En ce qui concerne les équipes de soutien régional, elles dirigent et coordonnent le soutien à une réponse élargie du système des Nations Unies aux niveaux régional et national. Elles orientent, promeuvent et soutiennent les partenaires régionaux et nationaux et le système des Nations Unies en vue de mettre fin au sida en tant que menace pour la santé publique à l'horizon 2030. En utilisant une optique d'équité et d'égalité dans le cadre des objectifs de développement durable, les équipes de soutien régional promeuvent l'utilisation efficace des informations stratégiques sur les tendances épidémiques et l'état de la riposte, et fournissent un leadership technique sur la prévention et la riposte au VIH axées sur les personnes dans leurs régions, en se concentrant sur les populations et les lieux qui sont les plus à risque.
24. Chaque équipe de soutien régional dispose de capacités dans chacun des quatre domaines d'activité,<sup>1</sup> en tant que première ligne d'appui aux bureaux de l'ONUSIDA dans les pays. L'approche et la configuration sont différenciées en fonction de l'épidémie et du contexte opérationnel, afin d'optimiser la coordination entre les bureaux de pays et les équipes conjointes sur le sida, ainsi que le soutien des Nations Unies aux pays et aux communautés. En ce qui concerne le soutien opérationnel au niveau régional, il a été configuré de manière à refléter les délégations d'autorité accrues en matière de marchés et de ressources humaines (par exemple, la création de rôles de « partenaires commerciaux en ressources humaines » et d'assistants)
25. **Accélérer le processus de recrutement.** La Direction note que les changements importants et continus en matière d'alignement ont imposé une charge de travail élevée

---

<sup>1</sup> Les données pour l'impact ; la science, les services et les systèmes pour tous ; l'égalité et les droits pour tous ; et le financement équitable.

au personnel des ressources humaines. Afin de simplifier les processus et de renforcer les capacités, les mesures suivantes ont été prises :

- Décentralisation de la sélection et du recrutement au niveau régional et national vers les « partenaires commerciaux des ressources humaines » régionaux. Dans le cas des postes de services généraux au niveau régional et national et des postes d'agent de programmes nationaux (NPO) (à l'exception des chefs de bureau de programmes nationaux), la décision définitive est prise par le directeur de l'équipe de soutien régional, et la commission d'examen est simplement informée de la décision.
- Un protocole d'accord avec le centre de l'OMS à Tunis pour la mise à disposition de personnel de l'OMS de niveau G4-G5 afin de soutenir la logistique de la sélection (par exemple, le lancement des annonces, l'organisation des entretiens).
- Des délais plus clairs et une procédure d'approbation simplifiée pour la prise de décision par la commission d'examen des recrutements.
- Le document du CCP, intitulé : Update on Strategic Human Resource Management Issues (Mise à jour sur les questions de gestion des ressources humaines stratégiques), note qu'au niveau mondial, « le délai moyen de recrutement entre la date de publication d'un poste vacant et l'acceptation d'une offre par le candidat sélectionné a diminué de manière significative depuis son pic de 2020, passant de 231 jours à 188 jours en 2022 ».
- Le Secrétariat de l'ONUSIDA a entrepris des efforts en 2022 pour suivre de près le temps nécessaire à chaque étape du processus de sélection afin de déterminer où se produisent les retards et de s'attaquer aux goulets d'étranglement dans le but de réduire le temps qui s'écoule entre l'annonce d'un poste et le moment où le candidat sélectionné entre dans l'organisation.

**26. ClearCheck pour les personnes ne faisant pas partie du personnel et employées par l'ONUSIDA.** Des comptes supplémentaires pour le personnel des ressources humaines ont été approuvés par les administrateurs de la plate-forme ClearCheck afin de renforcer la conformité et de réduire les goulets d'étranglement éventuels.

**27. Améliorer la préparation et la documentation des rapports d'adjudication.** La Direction a déjà organisé une formation administrative et opérationnelle pour le personnel en Afrique, qui s'est tenue du 5 au 9 juin 2023. Cette formation comprenait la préparation des contrats et une session dédiée à la rédaction des rapports d'adjudication et des notes justificatives. D'autres formations seront organisées pour les autres régions et des rappels seront envoyés à l'ensemble du personnel.

### Mise en œuvre des recommandations de l'audit interne précédent

28. La Direction est heureuse de constater que le Service de contrôles internes a clôturé sept audits, 152 recommandations et un rapport consultatif au cours de l'année, dont trois audits issus des plans de travail d'audit de 2018 et 2019.

29. La mise en œuvre des recommandations d'audit antérieures s'est nettement améliorée par rapport aux années précédentes :

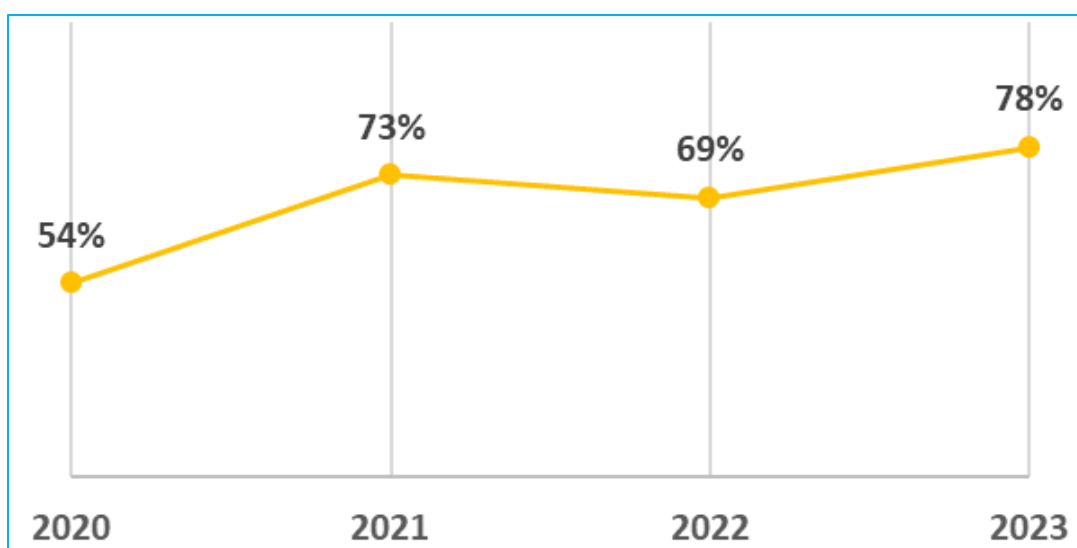
- Le taux de mise en œuvre est de 78 % du nombre total de recommandations suivies, ce qui est le taux le plus élevé depuis 2020 (Graphique 1) ;
- Le nombre de recommandations non clôturées est à son niveau le plus bas depuis 2020 (Graphique 2) ; et
- Le pourcentage de recommandations en retard s'est amélioré : 22 % en avril 2023 contre 31 % en avril 2022, 27 % en mai 2021 et 46 % en mai 2020.

30. Un suivi régulier et un soutien spécifique ont été fournis aux bureaux dont les recommandations d'audit étaient en suspens, ce qui a permis de réduire considérablement le nombre de recommandations en suspens depuis longtemps :

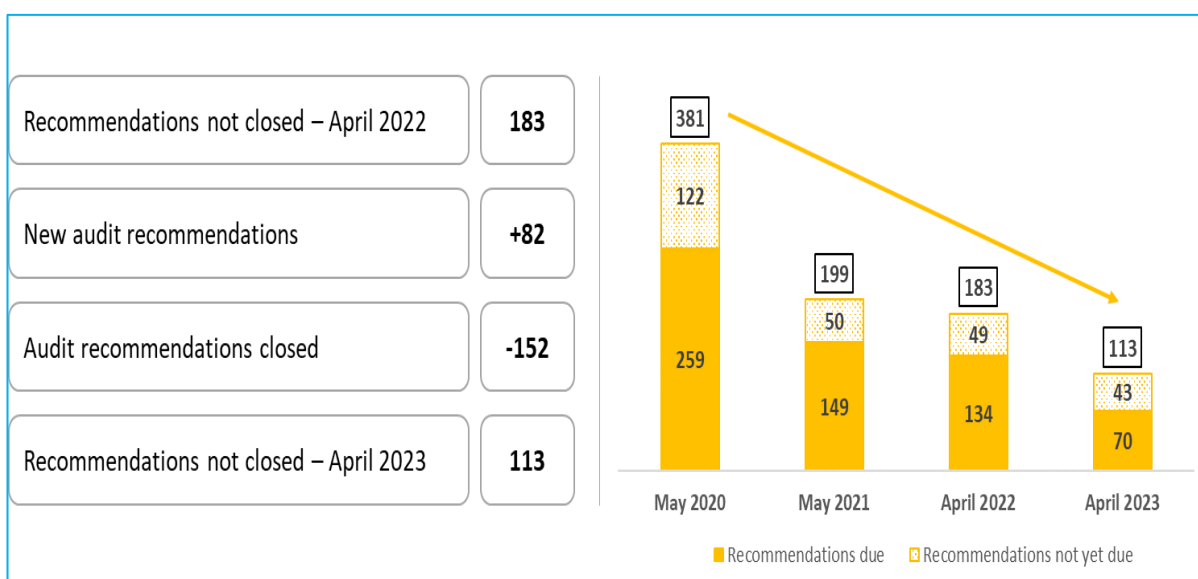
- 57 recommandations sur les 69 recommandations en suspens des plans de travail d'audit 2018-2019 ont été clôturées au cours de l'année (83 % ont été clôturées depuis avril 2022) ; et
- 79 recommandations sur les 114 recommandations en suspens des plans de travail d'audit 2020 - 2021 ont été clôturées au cours de l'année (Graphique 3).

31. Le suivi pour les bureaux concernés se poursuivra afin de traiter les recommandations restées en suspens depuis longtemps.

**Graphique 1. Taux de mise en œuvre :<sup>2</sup> Progression d'année en année**



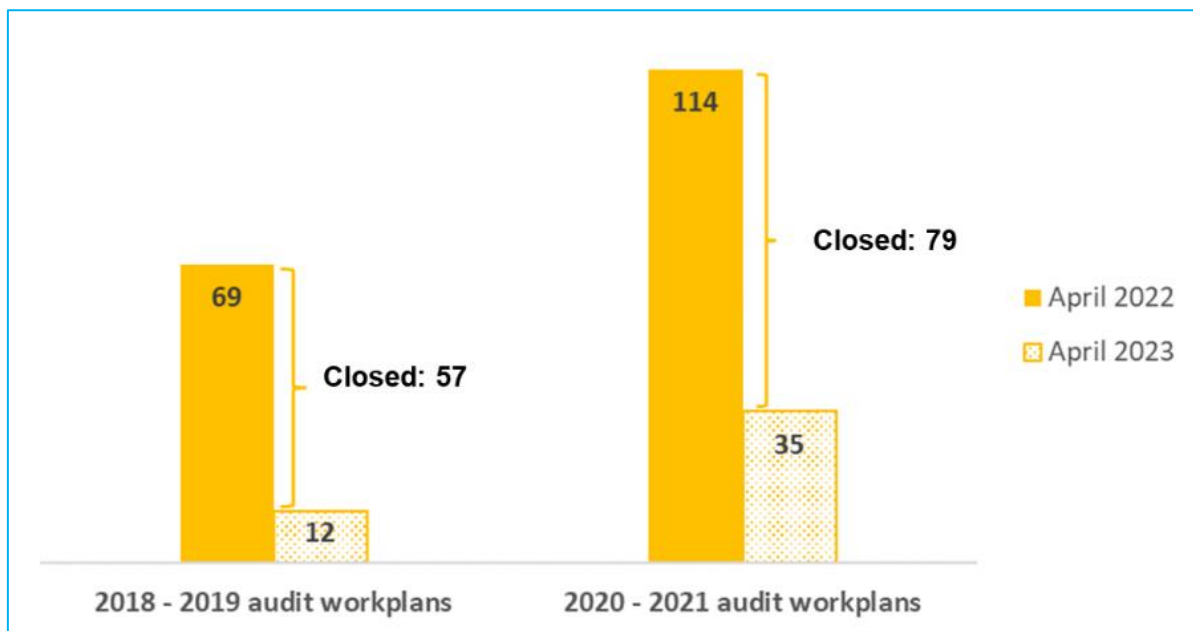
**Graphique 2. Recommandations échues et non échues :<sup>3</sup> progrès d'année en année**



<sup>2</sup> Pourcentage de recommandations clôturées par rapport au nombre total de recommandations des rapports d'audit suivis, à l'exclusion des recommandations qui n'ont pas encore été formulées.

<sup>3</sup> Le projet d'audit du Mécanisme de soutien technique n'est pas inclus dans le décompte d'avril 2023.

**Graphique 3. Recommandations en suspens depuis longtemps : progrès réalisés au cours de l'année**



### Résultats des enquêtes

32. Il est fait référence au rapport sur les travaux du Bureau de contrôles internes pour 2022. En 2022, le Bureau de contrôles a reçu 16 nouvelles allégations impliquant le personnel et les ressources de l'ONUSIDA, contre 12 en 2021 (soit une augmentation de 33 %), et 11 rapports préoccupants en 2020.
33. Suite à la publication, avec l'OMS, d'une nouvelle politique sur la prévention et le traitement des comportements abusifs, une campagne interne #Respect a été lancée en septembre 2021. Sur la base de six scénarios qui ont sensibilisé le public à des exemples de harcèlement, de harcèlement sexuel et de discrimination, cette campagne pluriannuelle vise à faire comprendre ce qui constitue un comportement abusif. Le personnel participe à des conversations « virtuelles » autour de thèmes afin de détailler les définitions, de mieux connaître les mécanismes de soutien et de recours et de se donner les moyens d'agir pour prévenir et combattre les comportements abusifs sur le lieu de travail. Sur la base des recherches menées auprès des utilisateurs, de nouveaux scénarios ont été élaborés et lancés en mars 2023 lors d'une réunion de l'ensemble du personnel. Ils mettent en lumière des exemples de bons comportements et contribuent à renforcer la confiance dans les services d'aide et les canaux de signalement. Accompagnés d'un guide de conversation pour les équipes, ces scénarios servent à amorcer la conversation.
34. Au fur et à mesure que la campagne pluriannuelle #Respect se poursuivra, elle intégrera la nouvelle politique de prévention et de lutte contre l'inconduite sexuelle (y compris, mais sans s'y limiter, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et la violence sexuelle), qui a été lancée par l'OMS en mars 2023.

35. Pour plus d'informations sur les initiatives et les mesures prises, voir le document *Update on strategic human resources management issues* (Mise à jour sur les questions de gestion des ressources humaines stratégiques) <sup>4</sup>
36. Pour une vue d'ensemble des mesures prises à la suite d'enquêtes et d'autres constatations ou de pratiques et conduites irrégulières en 2022, il convient de se référer au *rapport annuel sur les mesures administratives correctives*, y compris les mesures disciplinaires imposées en 2022 UNAIDS/PCB (52)/CRP6.

### Réponse de la Direction au rapport indépendant du Bureau de l'éthique

37. La Direction exprime sa gratitude au Directeur de l'éthique pour ce rapport. Le travail du Bureau de l'éthique est essentiel pour offrir au personnel et aux non-fonctionnaires un espace sécurisé pour demander des conseils confidentiels, un soutien et une protection.
38. L'ONUSIDA considère que le rôle du Bureau de l'éthique est essentiel pour permettre au personnel de respecter les normes de conduite les plus élevées et pour garantir que toutes les activités de l'organisation sont entreprises dans le respect total des valeurs, des règles, des politiques et des procédures de l'organisation. Le bureau joue également un rôle important dans la promotion d'une culture éthique au sein de l'organisation et dans l'ensemble de celle-ci.
39. L'ONUSIDA se félicite de la confiance accrue que le personnel accorde au Bureau de l'éthique et s'efforcera d'accroître cette confiance dans les années à venir.
40. L'ONUSIDA s'engage à faire en sorte que l'ensemble du personnel suive la formation sur l'éthique et la formation à l'échelle du système des Nations Unies sur l'exploitation et les abus sexuels, ainsi que d'autres formations obligatoires. La responsabilisation des responsables sera également accrue afin de garantir que tous les membres du personnel suivent la formation dans un délai déterminé. Avec l'adoption de la nouvelle politique de prévention des comportements sexuels répréhensibles, l'organisation poursuivra sa politique de tolérance zéro à l'égard des comportements sexuels répréhensibles en son sein et renforcera sa capacité à prendre des mesures rapides et centrées sur la victime lorsque des cas se présentent.
41. La Direction s'est associée au Bureau de l'éthique pour sensibiliser à la prévention et au traitement des fautes professionnelles par le biais de la campagne #RESPECT. L'ONUSIDA continuera à promouvoir cette campagne, en ciblant le personnel existant et nouveau. La mise à jour de la page intranet sur l'éthique et la création de formulaires standardisés et de procédures opérationnelles normalisées sont des mesures bienvenues pour soutenir le personnel. Il est encourageant de constater que les efforts de communication et de formation ont permis de sensibiliser le personnel. Des formations de remise à niveau seront également soutenues.
42. L'ONUSIDA commande un examen par un expert externe qui déterminera les besoins et les possibilités de renforcer davantage les procédures et la culture de sauvegarde de l'organisation dans et au-delà de ces contextes. La Direction de l'ONUSIDA s'est engagée à mettre en œuvre un cadre de protection qui garantit que l'ONUSIDA assume ses responsabilités envers les membres des communautés qu'elle sert.
43. La Direction a adopté une position de tolérance zéro à l'égard des représailles de toute nature à l'encontre du personnel et a mis en œuvre les recommandations formulées par le Bureau de l'éthique. La nouvelle politique sur les dénonciateurs et la protection contre

---

<sup>4</sup>Conseil de coordination ONUSIDA (52)/23.14



les représailles, qui sera publiée prochainement, soutiendra d'autres actions contre les représailles et pour la protection.

44. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les quatre recommandations formulées par le CCI en 2022 au sujet de la fonction d'éthique dans les organisations des Nations Unies. Ces mesures seront pleinement mises en œuvre en collaboration avec le Bureau de l'éthique.
45. La Direction se félicite de l'engagement du Bureau de l'éthique dans l'enquête sur la diversité réalisée l'année dernière et de sa participation à la campagne sur le respect. L'enquête sur la diversité a permis de dresser un tableau plus nuancé de la composition des effectifs de l'ONUSIDA, y compris la composition raciale, et a conduit à la mise en œuvre d'actions de suivi. Pour mieux comprendre les expériences du personnel de l'ONUSIDA en matière de discrimination raciale, des questions supplémentaires ont été ajoutées à l'enquête mondiale sur le personnel de 2022. Les réponses aux questions de discrimination raciale soulevées dans l'enquête sont intégrées dans le plan de lutte contre le racisme de l'ONUSIDA. Le plan a été élaboré sur la base de dialogues avec le personnel à l'échelle de l'organisation, qui ont débuté en 2020, à la suite du mouvement mondial #BlackslivesMatter.
46. Un certain nombre de sessions d'apprentissage sur la lutte contre le racisme ont été organisées, y compris des dialogues facilités par des experts externes lors de journées commémoratives internationales importantes. L'ONUSIDA contribue aux initiatives visant à renforcer la cohérence et la coordination au sein du système des Nations Unies afin de lutter contre le racisme, notamment par l'intermédiaire du groupe interinstitutions informel sur la lutte contre le racisme. En 2023, dans le cadre du groupe de travail du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM), l'ONUSIDA a contribué à la production de documents sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) et la lutte contre le racisme, notamment le glossaire DEI, la vision et les principes DEI et un recueil de bonnes pratiques DEI. L'ONUSIDA s'est activement engagée dans l'examen par le CCI des mesures et mécanismes de lutte contre le racisme et la discrimination raciale au sein du système des Nations Unies et a apporté une contribution substantielle au processus, aux conclusions et aux recommandations.
47. Le Bureau de l'éthique a été créé en tant que bureau indépendant et l'ONUSIDA s'est engagé à faire en sorte que le Bureau soit en mesure de répondre aux demandes qui lui sont faites d'une manière équilibrée et conforme aux niveaux de personnel et à la capacité budgétaire de l'organisation. L'ONUSIDA étudiera la possibilité d'établir une fonction de soutien par l'intermédiaire de l'OMS.

### Réponse de la Direction au rapport annuel du Comité consultatif indépendant de contrôles externes

48. La Direction exprime sa reconnaissance aux membres du Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA (IEOAC) pour leur rapport et les conseils de qualité fournis au cours de la période couverte par le présent rapport.
49. **Gestion des risques et contrôles internes** : La Direction est d'accord avec les recommandations et a déjà déterminé les risques de haut en bas de l'équipe de direction. Elle a entamé le processus, en coordination avec le comité de gestion des risques, de désignation de responsables pour chaque risque principal, y compris les mesures d'atténuation correspondantes.
50. La Direction a pris note de la recommandation relative à la gestion des changements dans le solde des fonds et a déjà pris des mesures pour 2023 afin de maintenir le solde

des fonds en adoptant un scénario de financement prudemment optimiste de 160 millions \$ par rapport à un budget de base approuvé de 187 millions \$. En outre, nous examinerons le niveau du solde des fonds dans le contexte des efforts en cours pour renforcer à la fois la mobilisation des ressources et l'efficacité des coûts / la rentabilité.

51. La Direction prend note des recommandations relatives au **Rapport de suivi des performances (PMR) de l'UBRAF**, en particulier en ce qui concerne les défis liés à la réduction du financement :
- Les coparrainants ont été invités à fournir des informations supplémentaires sur l'impact du manque de financement de l'UBRAF sur leurs activités sur le terrain, conformément à leurs mandats respectifs, dans le cadre du Rapport de suivi des performances ; et
  - certaines des références produites pour les indicateurs pendant la pandémie de COVID-19 pourraient être quelque peu conservatrices, ce qui explique également les résultats positifs en 2022. Nous nous attendons à ce que l'impact du déficit de financement soit plus important dans le Rapport de suivi des performances 2023.
52. La Direction est d'accord avec la recommandation de faire en sorte que le Rapport de suivi des performances de l'UBRAF fasse l'objet d'un audit périodique.
53. **Nouveau système de planification des ressources institutionnelles (ERP)** : La Direction est d'accord avec la recommandation et continuera à saisir toutes les opportunités pour s'assurer que les besoins de l'ONUSIDA sont pris en compte lors du développement et de la mise en œuvre par l'OMS du nouveau système ERP. Il est toutefois important de noter que l'OMS a clairement indiqué que les entités, y compris l'ONUSIDA, sont censées adopter le Système de gestion des affaires de l'OMS (BMS) tel qu'il a été développé pour l'OMS. Aucune personnalisation n'est possible. Compte tenu de cette situation, l'ONUSIDA a pris diverses mesures pour réduire les risques de ce projet, notamment la mise en place d'une structure de projet alignée sur la structure du programme de l'OMS (avec le recrutement d'un directeur externe de projet de haut niveau et d'un expert en gestion des changements organisationnels et en communication), et la garantie d'une formation adéquate du personnel. En outre, des tests approfondis sont prévus et des plans d'urgence seront élaborés.
54. Comme indiqué au point 29 ci-dessus, des progrès significatifs ont été accomplis dans la clôture des **recommandations d'audit antérieures**. La Direction continuera à prendre des mesures pour mettre fin aux recommandations restées en suspens depuis longtemps. La Direction est d'accord avec la recommandation d'améliorer la transparence des rapports d'audit interne publiés au cours de l'année et publiera des informations, en coordination avec le Bureau de contrôles, sur le site web de l'ONUSIDA.
55. **Fonctions d'audit interne et externe** : La Direction est d'accord avec les recommandations et se coordonnera avec les auditeurs internes et externes pour :
- étudier l'élargissement du champ d'application de l'audit interne pour y inclure les aspects liés à l'efficacité et à l'économie ;
  - assurer des réunions régulières entre le Directeur exécutif de l'ONUSIDA et les auditeurs internes et externes ; et
  - suivre les statistiques relatives aux enquêtes, y compris les résultats obtenus par rapport aux délais fixés dans le protocole d'accord, élaborer un plan d'action pour résorber l'arriéré d'enquêtes et veiller à ce qu'un budget soit consacré aux enquêtes.
56. La Direction prend note du conseil d'explorer des stratégies pour augmenter les ressources du Bureau de l'éthique et fera des efforts concrets en ce sens, tout en notant que toute action doit tenir compte de la situation actuelle en matière de financement.

57. La Direction approuve et accueille favorablement les recommandations visant à renforcer les efforts pour clore les enquêtes en suspens depuis longtemps, à accroître la visibilité des mesures de prévention de la fraude et à améliorer le taux d'achèvement des cours de formation de l'organisation sur l'éthique et l'intégrité, la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, ainsi que la fraude. La Direction reste informée des projets de renforcement des capacités du Bureau de contrôles et espère qu'ils seront achevés en 2023 afin que les engagements du protocole d'accord sur les enquêtes en temps utile puissent être respectés.
58. En ce qui concerne les recommandations du CCI, la Direction note qu'un nombre important de recommandations ont été mises en œuvre, tandis que d'autres ne s'appliquent pas à l'ONUSIDA. Un plan d'action actualisé sera présenté sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du CCI.
59. La Direction convient que des rapports consolidés sur toutes les recommandations de contrôles seront régulièrement fournis à la haute direction de l'ONUSIDA et au Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA (IEOAC) pour examen.

### Mise en œuvre des recommandations du Corps commun d'inspection

60. La Direction accueille favorablement les rapports du CCI et apprécie leur examen des questions transversales qui favorisent l'efficacité administrative et contribuent à une meilleure coordination entre les agences des Nations Unies.
61. Des informations détaillées sur la mise en œuvre de l'examen de l'administration et de la gestion de l'ONUSIDA par le CCI ont été fournies dans une mise à jour séparée du CCP (UNAIDS/PCB (47)/20.40 ; et UNAIDS/PCB (47)/CRP5).
62. Au cours de la période 2014 - 2022, le CCI a publié 59 rapports, notes et lettres à l'échelle du système et de plusieurs organisations, pour un total de 412 recommandations, à l'exclusion des recommandations adressées à une seule organisation.<sup>5</sup>
63. Le CCI utilise un système de suivi en ligne pour contrôler et suivre l'état d'acceptation et de mise en œuvre de ses recommandations.
64. En 2022, les taux d'acceptation et de mise en œuvre de l'ONUSIDA signalés dans ce système de suivi s'élevaient respectivement à 78 % et 65 %<sup>6</sup>.
65. La Direction s'engage à poursuivre ses efforts pour assurer le suivi en temps voulu des recommandations du CCI, tout en reconnaissant que certaines d'entre elles peuvent ne pas être totalement pertinentes pour un programme à petite échelle et coparrainé tel que l'ONUSIDA. Par conséquent, une approche basée sur le risque sera adoptée pour prioriser les actions en tenant compte des ressources limitées et de l'échelle plus petite du Secrétariat de l'ONUSIDA, par rapport à d'autres entités des Nations Unies.

### Conclusion

66. La Direction se félicite de l'opinion sans réserve du commissaire aux comptes sur les états financiers de 2022 et accueille favorablement les recommandations qui soutiennent le renforcement des contrôles internes, l'utilisation efficace des ressources et la qualité des rapports.

---

<sup>5</sup> Rapport du Corps commun d'inspection pour 2022 et programme de travail pour 2023 (A/77/34).

<sup>6</sup> État de l'acceptation et de la mise en œuvre des recommandations de 2014 - 2021, au 13 janvier 2023 (A/77/34).

67. La Direction réitère son engagement à continuer d'améliorer la mise en œuvre des recommandations d'audit dans les délais impartis et continuera d'introduire des mesures à cet égard.

### Points de décision proposés

#### **Le Conseil de Coordination du Programme est invité à :**

- *prendre note* du rapport sur les travaux du Bureau des services de contrôle interne pour 2022 ;
- *accepter le* rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- *prendre note* du rapport du Bureau de l'éthique ;
- *recevoir* le rapport du Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA et attend avec impatience le prochain rapport en 2024 ;
- *prendre note* du règlement intérieur du comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA ;
- *approuver le* mandat révisé du Comité consultatif indépendant de contrôles externes de l'ONUSIDA, tel qu'il figure à l'annexe 1 du rapport annuel 2023 de l'IEOAC (UNAIDS/PCB(52)/23.19) ; *et*
- *prendre note de* la réponse de la Direction aux rapports de contrôles.

*[Fin du document]*