



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

Distr. générale  
5 décembre 2018  
Français  
Original : anglais

Première session ordinaire de 2019

21-25 janvier 2019, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité des commissaires aux comptes**

**Programme des Nations Unies pour le développement  
et Fonds d'équipement des Nations Unies : rapport  
sur l'application des recommandations du Comité  
des commissaires aux comptes pour 2017**

*Résumé*

En juillet 2018, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a présenté officiellement les rapports de ses audits du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (A/73/5/Add.1) et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) (A/73/5/Add.2) et délivré à ces deux entités une opinion sans réserve pour l'année terminée le 31 décembre 2017. C'est la treizième année consécutive que le PNUD reçoit une opinion d'audit sans réserve, la sixième année que le PNUD et le FENU établissent leurs états financiers conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et l'opinion d'audit confirme une nouvelle fois leur engagement constant à respecter ces normes.

L'Administrateur tient à souligner que la productivité, la transparence et la responsabilité eu égard aux résultats et aux incidences figurent toujours au premier rang des priorités du PNUD. Les mécanismes de gouvernance et le cadre de responsabilisation permettent de veiller à ce que l'administration des ressources soit conforme aux responsabilités fiduciaires établies et s'accompagne de la volonté de progresser et d'innover en permanence. Le PNUD tient systématiquement compte des recommandations formulées par ses organes de contrôle indépendants et les applique pour favoriser l'efficacité et l'efficacités. Pour l'année 2017, le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD a reçu l'appréciation « satisfaisant » de la part des auditeurs internes du Bureau de l'audit et des investigations (OAI). Par ailleurs, en 2018, le PNUD a figuré parmi les deux organisations les mieux classées dans l'indice de transparence de l'aide « Publish What You Fund ».

Le PNUD œuvre à améliorer ses normes internes de productivité, de transparence et de responsabilisation, et la gestion stratégique des principales priorités d'audit sera suivie de près, notamment par l'Administrateur et l'Administrateur associé.



En ce qui concerne le PNUD, le présent rapport contient : a) un récapitulatif de l'évaluation de la mise en œuvre des sept priorités d'audit pour 2016-2017 (telles qu'elles sont présentées dans le document [DP/2017/11](#) et appuyées par la décision 2017/5 du Conseil d'administration), dont il ressort que des progrès ont été faits dans certains domaines ; b) les sept grandes priorités d'audit pour l'exercice biennal 2018-2019, telles qu'affinées par l'administration conformément à ce qui avait été suggéré et approuvées par les organes de contrôle ; c) un bilan de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice achevé fin décembre 2017 et les précédents. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un état détaillé de l'application des recommandations et le rapport d'audit complet du Comité des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur le site Web du Conseil d'administration du PNUD.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) se féliciter de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes pour 2017 ; b) prendre note des progrès accomplis par le PNUD et le FENU dans la mise en œuvre des sept principales priorités d'audit pour 2016-2017 ; c) approuver la version affinée des sept grandes priorités d'audit pour l'exercice biennal 2018-2019 ; d) appuyer les efforts que fait actuellement la direction du PNUD pour mettre en œuvre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2017, ainsi que celles des années antérieures.

## I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD et du FENU pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Le PNUD a reçu une opinion d'audit sans réserve pour la treizième année consécutive, ce qui confirme sa détermination à progresser constamment en matière de gestion financière, de transparence et de responsabilité. Il continuera sans relâche de tendre vers l'excellence dans la conduite de ses opérations. L'attitude exemplaire prônée par l'Administrateur et l'Administrateur associé a contribué à permettre au PNUD de recevoir une opinion d'audit sans réserve de ses auditeurs externes et la première appréciation « satisfaisant » accordée à son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle par le Bureau de l'audit et des investigations en 2017.

2. Pour traiter les problèmes récurrents révélés par les audits, le PNUD pratique une approche fondée sur les risques. L'établissement des principales priorités de gestion de l'organisation découlant des audits a pour but d'identifier les risques significatifs, du point de vue des organes de contrôle et de direction internes et externes, qu'ils soient récurrents ou émergents, et leurs causes profondes. Cela permet à la direction, en fonction des priorités, de mettre en place les stratégies et les contrôles appropriés pour faire face à ces problèmes.

3. On trouvera ci-après un bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept priorités d'audit arrêtées pour 2016-2017, puis la version affinée des sept grandes priorités d'audit arrêtées par la direction pour l'exercice biennal 2018-2019. Une liste des principales priorités du PNUD en matière d'audit est par ailleurs présentée à l'annexe 1.

4. Le PNUD améliore constamment le traitement de ces priorités d'audit, dont le nombre s'est d'ailleurs progressivement réduit, passant de 15 en 2006-2007 à 7 actuellement. Le PNUD poursuivra activement ses activités de suivi et de contrôle afin de continuer à progresser encore dans ce domaine.

5. Pour affiner la liste des sept principales priorités d'audit pour 2018-2019, qui ont été avalisées par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation et par le Groupe exécutif de gestion, la direction a consulté le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité consultatif pour les questions d'audit. La liste reflète les problèmes récurrents signalés par les organes de contrôle et de direction.

## II. Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept principales priorités d'audit pour 2016-2017 et dans l'affinement des sept grandes priorités d'audit pour 2018-2019

6. Sur la base des conclusions du Bureau de l'audit et des investigations en 2018, ainsi que de celles du Bureau du Conseil d'administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et après concertation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, il est généralement admis que des progrès supplémentaires ont été faits dans le traitement des sept principales priorités d'audit arrêtées pour 2016-2017. L'appréciation « satisfaisant » accordée en 2017 au dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD par le Bureau de l'audit et des investigations a contribué à cette évaluation positive.

7. Les sept priorités sont cependant toujours fréquemment mentionnées dans les rapports d'audit et créent toujours des risques pour le PNUD, preuve qu'il reste encore

beaucoup à faire. De son côté, le PNUD suggère que l'ensemble des priorités d'audit soient conservées, avec les modifications nécessaires, pour l'exercice biennal 2018-2019.

8. Il convient de noter qu'en 2018 le PNUD a entrepris un examen de ses services de conseil stratégique, de ses services de gestion et de ses procédures opérationnelles. L'application des conclusions formulées à l'issue de ces examens devrait permettre de nouveaux progrès dans le traitement de certaines priorités d'audit.

## **A. Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation**

9. Cette priorité a trait à la gestion des problèmes particuliers liés à l'application de la modalité de réalisation nationale et à la mise en œuvre de projets par l'intermédiaire d'organisations non gouvernementales. Pour veiller à la bonne gestion de ces projets, le PNUD fait fond sur un suivi régulier de ces projets et sur le respect de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) et des directives internes qui sont associées, auxquels s'ajoutent les audits financiers annuels.

10. La mise en œuvre rigoureuse de la politique HACT continue de figurer parmi les principales priorités du PNUD pour ce qui est d'aider les partenaires de réalisation et les parties responsables à gérer les risques en sélectionnant et en actualisant les modalités d'application et de transfert de fonds sur la base des résultats des microévaluations et des activités de certification. La politique HACT peut également être utilisée pour la coordination du renforcement des capacités entre les partenaires de réalisation. La version révisée (2014) de la politique HACT a été mise en application en milieu de cycle dans de nombreux bureaux, et le respect des nouvelles dispositions devrait encore s'améliorer avec l'arrivée du nouveau cycle de programmation. Ce sera l'occasion d'inscrire la politique révisée dans les projets dès le début de la phase de planification et le coût complet des activités y afférentes dans les projets de budget. La coopération des gouvernements des pays de programme dont les institutions sont censées participer à la mise en œuvre de projets qu'ils financent en partie reste difficile à obtenir, en particulier là où ces institutions sont réputées ne pas avoir les capacités suffisantes.

11. En octobre 2018, d'après une nouvelle méthode de calcul, 85 % des bureaux de pays avaient procédé à une macroévaluation. En outre, 1 236 microévaluations de partenaires de réalisation avaient été réalisées en octobre 2018, contre 794 en novembre 2017. Des clauses sur les contrôles et la gestion du risque fiduciaire, visant à prévenir la fraude, ont été ajoutées aux accords de programmes.

12. En 2018, afin d'améliorer le contrôle et la gestion des partenaires de mise en œuvre, le PNUD a : a) publié une version révisée de ses documents normatifs relatifs à la gestion des programmes et des projets, qui sont désormais plus clairs et plus cohérents en ce qui concerne la gestion des risques liés aux partenaires de réalisation dans le contexte plus large de la mise en œuvre des projets ; b) lancé la plateforme actualisée de suivi de la stratégie HACT, conçue pour améliorer le suivi et la documentation de l'application de la stratégie et faciliter la prise de décisions par les bureaux du PNUD et leurs différentes antennes ; c) mis au point un outil simplifié d'évaluation des capacités des partenaires de réalisation, qui remplace la panoplie de neuf outils d'évaluation utilisée auparavant ; d) inscrit la stratégie HACT dans la procédure obligatoire d'évaluation en fin d'exercice afin de veiller à ce que les chefs de bureaux continuent à examiner les questions relatives à la gestion des partenaires de réalisation ; e) veillé à ce que les bureaux qui sont passés à la stratégie HACT continuent d'auditer les comptes des projets ; f) élaboré, en coopération avec le FENU, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des

femmes (ONU-Femmes) et le FNUAP, un cours interinstitutions de formation en ligne sur la prévention et la sensibilisation en matière de fraude et de corruption, qui vise à compléter les politiques et formations déjà mises en œuvre par le PNUD, y compris sa politique de lutte contre la fraude, et est ouvert à l'ensemble des fonctionnaires et non-fonctionnaires ; g) lancé, en coordination avec le FENU, ONU-Femmes et le FNUAP, une procédure interinstitutions d'appel à propositions pour la sélection de prestataires extérieurs chargés de l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie HACT et des activités de certification ; h) publié un nouveau guide interinstitutions de gestion financière, destiné aux partenaires de réalisation.

13. On peut s'attendre à ce que ces initiatives contribuent à des progrès notables à mesure qu'elles commenceront à porter leurs fruits, et qu'avec le temps, les difficultés liées aux partenaires de réalisation ressortent moins souvent dans les rapports d'audit.

## **B. Gestion et évaluation des programmes et projets**

14. Les objectifs de cette priorité sont d'améliorer la gestion des programmes et des projets axée sur les résultats en s'appuyant sur le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du PNUD et sur le système d'assurance qualité au niveau des projets ; de renforcer la gestion des projets à haut risque du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; d'accélérer la mise en œuvre des programmes et des projets ; et d'assurer la clôture des comptes des projets et le remboursement des donateurs en temps utile.

15. Au début de 2016, le PNUD a mis en place des normes de qualité pour les programmes, conformément à l'engagement pris dans le cadre du Plan stratégique pour la période 2014-2017 de créer « des normes de qualité et des procédés communs, dont les gestionnaires seront responsables ». Ces normes correspondent aux attentes des entreprises en termes de qualité des programmes et des projets et sont conçues pour faciliter l'apprentissage et la prise de décisions aux fins de l'amélioration progressive de la qualité. En octobre 2018, 100 % des projets en cours du PNUD satisfaisaient au contrôle-qualité effectué selon les nouvelles normes, et la plupart avaient passé ce contrôle plusieurs fois. Une évaluation menée en 2017 a révélé que la qualité des projets récents était nettement supérieure à celle des projets plus anciens, ce qui laisse présager avec le temps une amélioration sensible de la qualité des programmes du PNUD grâce au nouveau système. L'évaluation a également révélé que la majorité du personnel se formait en utilisant les nouvelles normes. Une formation plus intense et plus systématique du personnel à la gestion des programmes est désormais exigée pour garantir que les fonctionnaires concernés possèdent les compétences requises pour assurer la qualité à tous les stades du programme. Le PNUD envisage à présent de proposer à son personnel un certificat de « bonne gestion des programmes » à partir de 2019.

16. Consciente que l'amélioration de la qualité des programmes exige un effort soutenu et pluridimensionnel, la direction a pris des mesures supplémentaires afin que les textes normatifs encadrant la gestion des programmes et des projets soient révisés de manière à intégrer une approche plus différenciée des besoins en la matière et à réduire les formalités administratives inutiles, ce qui permettra d'accélérer la mise en œuvre. La version révisée a été achevée et publiée en juin 2018.

17. L'adoption par le Conseil d'administration, dans sa décision 2016/17, d'une nouvelle politique d'évaluation vise à consolider la fonction d'évaluation à la fois pour s'acquitter de la mission institutionnelle de promotion de la transparence et de l'apprentissage et pour assurer la qualité des évaluations indépendantes et décentralisées. Le PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation s'attachent à améliorer la qualité et la pertinence de la fonction d'évaluation décentralisée et à

encourager l'élaboration de programmes fondée sur des données factuelles. Ils s'emploient à : a) renforcer la base normative des évaluations ; b) appuyer le développement des capacités du personnel, des procédures et des systèmes dans le domaine du contrôle et de l'évaluation ; c) rendre les évaluations plus pertinentes et améliorer la façon dont elles sont utilisées pour tirer des enseignements et des conclusions ; d) mettre en place et appuyer des capacités nationales d'évaluation.

18. Dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2017 (DP/2018/12), 74 % des évaluations examinées avaient été jugées « satisfaisantes » ou « moyennement satisfaisantes », ce qui correspondait aux résultats de 2016 et signifiait que les évaluations remplissaient les critères minimaux définis dans le Guide jaune de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. Afin de mieux appréhender et d'accroître encore l'utilité des évaluations décentralisées, les auteurs du rapport de 2017 ont continué de recueillir des avis auprès des bureaux de pays au sujet de la qualité des recommandations d'évaluation et de leur pertinence dans l'optique des futurs programmes. D'après les résultats globaux, 77 % des évaluations décentralisées effectuées en 2017 ont été jugées « utiles » ou « moyennement utiles », un pourcentage sensiblement similaire à celui de 2016 et supérieur de 10 points à celui de 2015. En 2018, le PNUD, sous la houlette du Bureau indépendant d'évaluation et en consultation avec tous les bureaux, a mis à jour ses directives d'évaluation en vue de les adapter à l'évolution du contexte, de clarifier les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation et de renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. Les directives actualisées feront l'objet d'un programme de mise en application et de formation en 2018-2019 et devraient permettre à terme d'améliorer la qualité de l'évaluation.

19. Les bureaux de pays se sont par ailleurs attachés à clore les projets inactifs, dont le nombre a diminué de 64 % entre début 2016 et octobre 2018. La situation s'est également améliorée en 2017 et 2018 en ce qui concerne la clôture des fonds d'affectation spéciale inactifs : leur nombre est en effet de 103 en octobre 2018, ce qui représente une réduction de 50 % par rapport à décembre 2015. Bien que les efforts de la direction aient permis des progrès notables, la clôture des projets et des fonds d'affectation spéciale inactifs reste un défi de taille. Il convient de mieux communiquer avec les acteurs extérieurs pour qu'ils contribuent à clore les projets et fonds inactifs en temps opportun. Un suivi actif est assuré par le Chef des services financiers, au moyen de communications trimestrielles diffusées à l'ensemble des bureaux, afin de vérifier que les mesures nécessaires sont prises. En outre, un bref bilan trimestriel établi par le Bureau de la gestion des ressources financières, qui relève du Bureau des services de gestion, est transmis à tous les bureaux et bureaux de pays.

20. Le PNUD a récemment lancé un grand nombre des mesures, ainsi que les programmes de formation nécessaires à leur application, et les résultats devraient progressivement se faire sentir. S'agissant de la priorité « gestion des programmes et projets et gestion de l'évaluation », le PNUD attend de nouvelles améliorations dans les domaines susmentionnés pour l'exercice biennal 2018-2019, en particulier la poursuite du renforcement de la qualité des programmes au moyen d'une assurance de la qualité efficace, le renforcement des capacités du personnel et la promotion d'une programmation fondée sur des données factuelles. Le PNUD s'emploie également à donner la priorité à l'amélioration de la gestion des filières de projets afin d'en renforcer l'exécution.

## C. Stratégies de contrôle des achats et d'atténuation du risque de fraude

21. En faisant de ces stratégies une priorité, le PNUD entend améliorer le respect des procédures (suivi et supervision) au moyen d'approches de suivi et de supervision fondées sur les constatations factuelles et l'analyse des risques, atténuer le risque de fraude sur les achats et améliorer le recouvrement du matériel perdu pour cause de fraude.

22. Des progrès ont été enregistrés en 2018. Afin de renforcer les capacités au niveau des pays, le PNUD a créé avec succès des postes de spécialistes régionaux des acquisitions dans les centres régionaux et a coordonné les activités d'achat au niveau régional.

23. Pour remédier aux lacunes constatées dans la planification des achats, le PNUD a élargi l'utilisation de sa plateforme centralisée de planification des achats (PROMPT), ce qui a permis de regrouper les demandes à l'échelle des bureaux de pays et aux niveaux régional et mondial pour toutes les catégories prioritaires. Une version 2.0 de la plateforme PROMPT a été mise au point et inscrite au budget de 2019 : l'objectif est de renforcer encore la capacité de planification des achats du PNUD.

24. Afin d'accroître encore ses capacités en matière d'achats, le PNUD continue d'organiser un nombre croissant de programmes annuels de formation diplômante sur le sujet dans le cadre du plan établi en ce sens. Outre les fonctionnaires du PNUD, ces cours attirent de plus en plus de fonctionnaires d'autres organismes des Nations Unies, d'institutions financières internationales et de gouvernements : 2 212 membres du personnel en ont bénéficié en 2017, et l'on peut s'attendre à une forte augmentation de ce nombre pour 2018.

25. Le projet relatif aux fournisseurs intéressants (« supplier of interest ») a été créé pour donner suite aux recommandations formulées en 2016 par le Bureau de l'audit et des investigations à l'issue de son audit de la gestion des fournisseurs. L'équipe chargée de ce projet a créé un tableau de bord de gestion des fournisseurs dans le système Atlas et un tableau de bord des fournisseurs intéressants, et a également instauré des champs obligatoires dans le module Fournisseurs d'Atlas pour donner suite aux recommandations relatives à la centralisation des fournisseurs, au suivi et au contrôle, et à l'automatisation des procédures de gestion des fournisseurs dans le système Atlas. La procédure d'archivage a elle aussi été automatisée et a permis de réduire de 60 % le volume de fichiers fournisseurs. La prochaine phase du projet portera essentiellement sur l'amélioration de la gestion des fournisseurs, notamment par la mise en service d'un système permettant aux fournisseurs de s'inscrire eux-mêmes.

26. La gestion des contrats a été automatisée grâce au lancement du module de gestion des contrats dans le système Atlas au milieu de l'année 2018, module qui vise à accroître la visibilité et le contrôle des activités contractuelles.

27. En dépit de ces progrès, la fréquence des observations faites par les auditeurs au sujet de la passation des marchés et de la chaîne d'approvisionnement est le signe qu'il faut faire davantage. Pour l'exercice biennal 2018-2019, le PNUD investira davantage dans la numérisation et l'intégration de la fonction de passation de marchés, notamment : en centralisant, en consolidant et en élargissant davantage le dispositif d'appel d'offres en ligne, en automatisant intégralement la gestion des prestataires, et en mettant au point une plateforme de commerce électronique qui permettra l'accès et l'intégration sans accroc au processus d'approvisionnement, afin d'accroître la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans ces domaines. Ces

projets dépendront toutefois de la disponibilité des fonds nécessaires à leur mise en œuvre, dans une conjoncture financière difficile.

#### **D. Gestion des ressources humaines et structures organisationnelles appropriées**

28. Au titre de cette priorité, le PNUD s'emploie à assurer efficacement la gestion des ressources humaines, à aligner ses structures sur son orientation stratégique, à atténuer les risques de fraude et à améliorer le recouvrement des pertes dues à la fraude auprès des membres du personnel et des prestataires de services.

29. Comme indiqué dans le rapport [DP/2018/7](#), le PNUD a beaucoup investi dans les programmes de formation au cours des deux dernières années. Le Programme travaille par ailleurs sur une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, qui sera rendue publique en 2019 et mettra l'accent sur le développement organisationnel, le réaménagement des fonctions des ressources humaines et la mise en place d'une stratégie et d'un système de gestion des aptitudes. Le PNUD évaluera également sa structure de gestion des ressources humaines dans le cadre de la révision en cours des services fonctionnels et des procédures opérationnelles. L'une des priorités des ressources humaines pour 2019 est par ailleurs l'amélioration du suivi des congés.

30. Si des réformes administratives d'envergure sont toujours en cours, les recommandations formulées par le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité des commissaires aux comptes ont dernièrement essentiellement porté sur deux points : les formations obligatoires et la gestion des contrats de services. Le PNUD veille à ce que son personnel suive bien toutes les formations obligatoires, et ce par divers moyens, notamment des rappels envoyés aux fonctionnaires et un tableau de bord permettant de contrôler l'état d'avancement. La gestion des contrats de services est comprise dans le cadre d'un examen des types de recrutement et autres modalités contractuelles que le PNUD mènera en préparation de sa nouvelle stratégie des ressources humaines.

#### **E. Gestion et viabilité financières des bureaux de pays**

31. La responsabilité financière représente une priorité majeure pour l'organisation, qui s'efforce de s'attaquer aux difficultés suivantes : a) viabilité financière des bureaux de pays ; b) gestion des avances ; c) gestion des risques bancaires ; d) exactitude de la comptabilisation des dépenses ; e) gestion des documents relatifs aux transactions financières ; f) atténuation des risques de fraude et amélioration du recouvrement des pertes dues aux fraudes.

32. Des progrès déterminants ont été relevés dans plusieurs de ces domaines. Après avoir regroupé avec succès les services financiers dans une région, le PNUD étudie actuellement la viabilité d'un élargissement de cette initiative de regroupement. Toute décision en la matière sera prise à la lumière des enseignements tirés de l'expérience de la région pilote.

33. Le risque bancaire a encore été réduit, en partie grâce à la mise en œuvre progressive de plateformes électroniques de transfert de fonds sécurisées pour les paiements locaux : huit nouveaux bureaux de pays ont commencé à utiliser une telle plateforme en 2018, ou le feront en 2019, ce qui portera à 39 le nombre total de bureaux « connectés ».

34. En 2016, une équipe spéciale présidée par le Bureau des services de gestion a été créée pour examiner le recouvrement des avoirs perdus ces dernières années en

raison de la fraude et du vol. Elle a examiné les problèmes que posait le recouvrement des avoirs ainsi que les meilleures pratiques et solutions disponibles pour améliorer la situation dans ce domaine. Environ 2,67 millions de dollars ont été recouvrés en 2017 au titre de sept dossiers couvrant des années antérieures, et environ 12 000 dollars (soit 2 %) des 0,57 million de dollars de pertes enregistrées la même année.

35. Pour continuer de renforcer les capacités entre ses employés dans ce domaine, le PNUD a poursuivi son programme de formation financière, qui devrait entraîner des améliorations supplémentaires dans l'environnement de contrôle à moyen terme. D'ici là, pour aider les bureaux de pays, le Bureau de la gestion des ressources financières aura intégré ses tableaux de bord en vue d'une plus grande transparence, d'une meilleure capacité d'analyse et d'un suivi plus performant des risques émergents. En outre, une nouvelle étude de la gestion actif-passif sera réalisée en 2019 qui permettra de garantir la pertinence des plans de financement et des autres hypothèses d'évaluation, notamment les charges liées à la cessation de service.

36. Comme cela a été indiqué l'année dernière, le PNUD a entamé au début de 2017 la première phase de mise en service d'un système d'attestation dans le cadre duquel tous les responsables de bureaux sont tenus de certifier les résultats des principaux contrôles effectués dans leurs services. En conséquence, 164 bureaux (soit un taux de réponse de 99 %) ont présenté leur rapport d'attestation en 2017, dont 20 sièges et 10 bureaux ou centres régionaux.

37. Les questions financières restent parmi les plus souvent pointées du doigt dans les constatations des auditeurs, dans les bureaux de pays comme ailleurs. Les problèmes les plus fréquemment constatés concernent notamment le recouvrement des coûts, la gestion des avances et la gestion financière des projets. Résultat des changements apportés par le PNUD à son processus budgétaire, la viabilité des bureaux de pays ne fait à l'heure actuelle plus l'objet d'observations régulières de la part des auditeurs. Il est par conséquent suggéré de renommer la priorité « Gestion financière » uniquement.

38. Parmi les grandes améliorations attendues pour l'exercice biennal 2018-2019, on peut citer la poursuite de la rationalisation des processus, notamment dans le cadre de l'examen des services fonctionnels et des procédures opérationnelles.

## **F. Partenariats et mobilisation des ressources**

39. Dans le cadre de cette priorité, le PNUD continue de diversifier ses sources ordinaires de financement, de renforcer l'engagement des partenaires et d'améliorer l'information des donateurs et l'adéquation des ressources aux priorités de l'organisation.

40. Le PNUD continue d'élargir et de consolider son catalogue d'instruments financiers afin d'aider les pays de programme à accéder à des possibilités de financement du développement et de proposer à ses partenaires différentes modalités d'investissement dans le cadre du Programme 2030. Au cours de l'année écoulée, la priorité a notamment été donnée au renforcement de modalités de paiement plus rentables permettant d'obtenir des résultats mesurables et durables, ainsi qu'au renforcement des directives opérationnelles relatives aux modalités existantes sur la base des pratiques de référence.

41. Les contributions aux ressources ordinaires se sont élevées à 612 millions de dollars en 2017. Elles devraient représenter environ 630 millions de dollars en 2018. Les contributions du secteur privé ont également augmenté de 46 % entre 2016 et 2017, et sont ainsi passées à 67 millions de dollars.

42. En dépit de cette évolution positive, des progrès doivent encore être faits pour transformer les objectifs énoncés dans le plan stratégique pour la période 2018-2021 en activités concrètes qui permettront d'enrayer la baisse des ressources de base et d'élargir encore la base de financement du PNUD. Avec l'appui des partenaires de financement, le PNUD s'efforcera davantage de modifier le panachage et la qualité des ressources, l'objectif étant que les contributions soient moins rigidelement préaffectées et puissent ainsi être mobilisées avec plus de souplesse pour faire face aux faits nouveaux et aux situations de crise pendant la période 2018-2021.

## **G. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel**

43. Des formations à la gestion du risque institutionnel ont été dispensées par le PNUD dans toutes les régions en 2016 et au début de 2017. Les plans de travail annuels de tous les bureaux prévoient un inventaire des risques. La gestion du risque a été l'un des principaux sujets à l'origine de l'élaboration de nouveaux textes normatifs sur la gestion des programmes et des projets. Des ateliers de gestion des projets et des programmes (y compris formation de formateurs) ont été organisés dans presque toutes les régions.

44. Les risques recensés par les bureaux sont consignés dans le système de planification institutionnelle aux fins de l'établissement de rapports et du suivi. Le PNUD établit un rapport trimestriel sur les risques institutionnels, qui est examiné par le Comité de la gestion du risque présidé par l'Administrateur associé. Ce rapport sera semestriel à compter de 2019.

45. Le PNUD a également révisé sa politique de gestion du risque institutionnel en 2018 afin qu'elle tienne compte de la mise à jour des normes ISO (2018), des nouvelles orientations fixées dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021, de la réforme de la gestion des programmes et des projets et de l'examen des services fonctionnels et des procédures opérationnelles.

46. La nouvelle politique de gestion du risque institutionnel vise à donner au PNUD :

a) Une approche unifiée et intégrée de la gestion de différents types de risque institutionnel et programmatique, à l'échelle de l'organisation, des programmes et des projets ;

b) Un système et des capacités améliorés de prévoyance des risques et de prise de décisions tenant compte des risques à tous les niveaux. Grâce à ce système, le personnel et les partenaires pourraient recenser, analyser, suivre et faire remonter en permanence les risques existants et émergents. Un tel système permettrait également de mieux cibler l'aide là où elle est la plus nécessaire, de mettre en place des alertes rapides et de partager les connaissances ;

c) Les bases nécessaires au développement d'une culture réfléchie du risque et de compétences approfondies en la matière, mettant l'accent sur un changement des comportements, des mentalités et des moyens relatifs à la gestion des risques, non seulement en tant que cadre à respecter mais aussi comme tremplin vers la prise de décisions tenant compte des risques et l'habitude de tirer des enseignements de chaque « échec » ;

d) Des dispositifs de gouvernance des risques revigorés et actualisés qui garantissent la responsabilité, la surveillance, l'appui et les contrôles qui s'imposent.

47. Le PNUD est convaincu que ces améliorations permettront de renforcer ses processus de gestion du risque, mais de tels progrès prendront du temps et ne

réduiront que progressivement le nombre des problèmes de gestion du risque notés lors des audits.

### III. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exercice achevé le 31 décembre 2017

48. Pour l'année terminée le 31 décembre 2017, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 31 recommandations d'audit dans son rapport sur les comptes du PNUD ([A/73/5/Add.1](#)), contre 32 pour l'année 2016. Un rang élevé de priorité a été attribué à 14 d'entre elles et un rang moyen de priorité aux 17 autres. La direction a accepté toutes les recommandations formulées. La date butoir pour l'application des recommandations a été fixée dans certains cas au premier trimestre de 2019 et dans d'autres au deuxième trimestre de 2019.

49. Sur les 31 recommandations formulées, 6 ont trait à l'informatique, 5 à la mise en œuvre de la politique HACT, 4 à la conception, gestion et évaluation des projets, 4 à la gestion des ressources humaines (cours obligatoires et gestion des contrats de services) et 12 à plusieurs autres domaines. L'application de ces recommandations obligera la direction du PNUD à mener des efforts continus pour régler certains aspects fondamentaux, à savoir essentiellement la nécessité d'une assurance qualité au niveau des projets, le suivi et l'évaluation, le contrôle des activités menées par les partenaires de réalisation et le contrôle du respect des procédures.

50. Conformément à la pratique suivie au cours des années antérieures, et comme convenu avec le Comité des commissaires aux comptes, le PNUD applique progressivement les recommandations des auditeurs, en définissant clairement les responsabilités pour la mise en œuvre de chaque recommandation et les délais d'application. Cette démarche échelonnée est dictée par la complexité des questions et le temps nécessaire pour les résoudre et en débattre avec le Comité. Il importe de noter que l'application des recommandations formulées pour 2017 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité, en juillet 2018.

51. Fin novembre 2018, quatre mois après la parution officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes et bien que les dates butoirs aient été fixées en 2019, le PNUD a constaté avec satisfaction que la direction avait indiqué que cinq de ces recommandations avaient d'ores et déjà été mises en œuvre, sous réserve de l'approbation du Comité. Les travaux avaient commencé concernant les 26 recommandations d'audit restantes pour en garantir la pleine application d'ici à la date prévue. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un tableau de l'état d'application des recommandations d'audit est affiché sur la page Web du Conseil.

Tableau 1  
**État de l'application des recommandations par date d'achèvement prévue**  
– PNUD

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
2019, 1 <sup>er</sup> trimestre	14	0	14	0	14

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
2019, 2 <sup>e</sup> trimestre	17	5	12	0	17
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Tableau 2  
État de l'application par ordre de priorité – PNUD

<i>Priorité</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
Élevée	0	14	0	14
Moyenne	5	12	0	17
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
<b>Pourcentage du total</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

52. En ce qui concerne le FENU, le Comité des commissaires aux comptes a formulé sept recommandations d'audit pour l'exercice 2017, dont l'application devrait être achevée pour certaines au premier trimestre de 2019 et pour d'autres au deuxième trimestre de 2019. Bien que l'achèvement de l'application de ces recommandations soit prévu pour 2019, le FENU a constaté avec satisfaction que l'administration avait signalé que l'une des recommandations avait d'ores et déjà été entièrement appliquée et présentée au Comité pour examen. Les six recommandations restantes étaient en cours d'application.

Tableau 3  
État de l'application par date d'achèvement prévue – FENU

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
2019, 1 <sup>er</sup> trimestre	3	1	2	0	3
2019, 2 <sup>e</sup> trimestre	4	0	4	0	4
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>86</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Tableau 4  
**État de l'application par degré de priorité – FENU**

<i>Priorité</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
Élevée	1	2	0	3
Moyenne	0	4	0	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Pourcentage du total</b>	<b>14</b>	<b>86</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

#### **IV. État d'application des recommandations d'audit du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2016 et aux années précédentes**

53. Sur les 65 recommandations adressées au PNUD pour les exercices financiers 2016 et 2015, 49 (de 75 %) ont été jugées « pleinement appliquées » par le Comité, et 12 (18 %) sont en cours d'application. En outre, trois recommandations (5 %) datant de 2015 avaient été renouvelées et une recommandation (2 %) était devenue caduque.

54. Les recommandations relatives à des exercices antérieurs qui étaient encore en cours d'application ou avaient été renouvelées rentrent dans le cadre des sept priorités d'audit. On trouvera à l'annexe 2 des renseignements sur l'ensemble des recommandations qui restent à appliquer.

Tableau 5  
**État de l'application des recommandations des années précédentes (2015-2016) – PNUD**

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	49 (2016 : 21, 2015 : 28)	75
Recommandations devenues caduques	1 (2015)	2
Recommandations renouvelées	3 (2015)	5
Recommandations en cours d'application	12 (2016 : 11, 2015 : 1)	18
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

55. En ce qui concerne le FENU, sur les 15 recommandations formulées pour les exercices financiers 2016 et 2015, 12 (80 %) ont été considérées comme pleinement appliquées par le Comité des commissaires aux comptes, 1 (7 %) est en cours d'application et 2 (13 %) sont devenues caduques. On trouvera à l'annexe 2 des renseignements sur l'ensemble des recommandations qui restent à appliquer.

Tableau 6  
**État de l'application des recommandations des années précédentes (2015-2016)**  
 – FENU

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	12 (6 en 2016, 6 en 2015)	80
Recommandations devenues caduques	2 (1 en 2016, 1 en 2015)	13
Recommandations renouvelées	0	0
Recommandations en cours d'application	1 (2016)	7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

## V. Conclusion

56. Le PNUD et le FENU se félicitent d'avoir reçu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes. Cette opinion atteste du travail considérable fait par tout le personnel des bureaux du PNUD et du FENU à travers le monde. Les sept grandes priorités d'audit pour l'exercice biennal 2018-2019, telles qu'affinées par l'administration conformément à ce qui avait été suggéré, et les mesures à prendre pour y donner suite forment le cadre dans lequel la direction du PNUD s'attaquera aux défis d'aujourd'hui et de demain, notamment aux changements intervenus dans la direction des bureaux de pays à la suite de la dissociation du système des coordonnateurs résidents d'avec le PNUD et de la nomination de nouveaux représentants résidents. Le Groupe exécutif et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation suivront de près ces changements et les progrès accomplis pour répondre aux priorités d'audit, afin de faire en sorte que le PNUD et le FENU continuent d'améliorer la productivité, la responsabilité, la transparence et la performance pour renforcer leur action et leurs résultats, tout en ne ménageant aucun effort pour appliquer en temps voulu les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

## Annexe 1

**Bilan des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre des sept principales priorités d'audit pour 2016-2017 et dans l'affinement des sept grandes priorités d'audit pour 2018-2019**

1. Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation.	
2. Stratégies de contrôle des achats et d'atténuation du risque de fraude.	
3. Gestion et viabilité financières des bureaux de pays. ( <i>qu'il est proposé de renommer « Gestion financière »</i> )	
4. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel	

5. Gestion et évaluation des programmes et projets.	
6. Gestion des ressources humaines et structures organisationnelles appropriées.	
7. Partenariats et mobilisation des ressources.	

Légende utilisée	Code couleur
Problèmes effectivement traités.	5
Améliorations notables constatées. Conformes à l'objectif.	4
Améliorations constatées. Des progrès restent à faire.	3
Mesures correctives non encore pleinement prises ou résultats escomptés non encore pleinement réalisés ou risques non atténués.	2
La situation s'est dégradée.	1