



**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
27 novembre 2012
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2013

28 janvier-1^{er} février 2013, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Recommandations du Comité des commissaires aux comptes

**PNUD : Rapport sur l'application des recommandations
du Comité des commissaires aux comptes
concernant l'exercice 2010-2011**

Rapport de l'Administrateur

Résumé

En juillet 2012, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011. Il s'agit du troisième exercice biennal consécutif pour lequel il émet une opinion sans réserve sur le PNUD, mais la direction du PNUD reconnaît que c'est la première année depuis l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et elle veillera à ce que les gains obtenus de ses principales initiatives entamées les années précédentes soient protégés et que les problèmes systémiques sous-jacents soient entièrement réglés. Le PNUD continuera de suivre la situation de près et de prendre les mesures appropriées pour préserver les acquis.

Ce rapport examine les progrès accomplis dans la mise en œuvre des 10 grandes priorités d'audit pour 2010-2011 et présente les mesures que la direction compte prendre pour mettre en œuvre la série révisée des grandes priorités d'audit qui sont désormais au nombre de neuf pour l'exercice biennal 2012-2013. La liste des neuf priorités tient compte des progrès accomplis et des gains positifs relevés par le Comité des commissaires aux comptes entre la publication de la liste initiale de 15 priorités (2006-2007), la liste révisée de 11 priorités (2008-2009) et la liste révisée de 10 priorités (2010-2011). Le rapport prend en compte les orientations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur l'examen des états financiers du PNUD, le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD et le Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/65/5/Add.1). Le rapport d'audit du Comité des commissaires aux comptes est également publié sur le site web du secrétariat du Conseil



d'administration. Ce rapport fait aussi le point sur l'état d'application des 33 recommandations de l'audit formulées par le Comité des commissaires aux comptes concernant l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011. À ce jour, le PNUD a appliqué trois recommandations aux dates d'achèvement prévues ou avant ces dates, et la direction est certaine que les recommandations restantes seront appliquées aux dates d'achèvement respectives prévues. Conformément à la décision DP/2010/9 du Conseil d'administration, l'état d'avancement de l'application des recommandations de l'audit est disponible sur le site web du secrétariat du Conseil d'administration. Le PNUD a également appliqué la quasi-totalité (89 %) des recommandations des années antérieures. Les recommandations restantes soit ont été retirées par le Comité des commissaires aux comptes, soit dépendent de l'action de tierces parties, soit sont intégrées dans les recommandations de 2010-2011, à mesure que des contrôles sont mis en place.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à : a) prendre acte des opinions sans réserve émises par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies; b) prendre acte des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre des priorités d'audit en 2010-2011; et c) appuyer les efforts déployés par le PNUD pour mettre en œuvre la série révisée des neuf priorités d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013.

I. Introduction

1. À l'issue de son audit biennal du PNUD en juillet 2012, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011. Il s'agit du troisième exercice biennal consécutif pour lequel il émet une opinion sans réserve sur le PNUD. La direction du PNUD reconnaît cependant que c'est la première année depuis l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et elle veillera à ce que les gains obtenus de ses principales initiatives entamées les années précédentes soient protégés et que les problèmes systémiques sous-jacents soient entièrement réglés.

2. Le PNUD a réaffirmé son engagement, notamment en s'employant à résoudre les problèmes signalés lors des audits en privilégiant la responsabilisation et la prise en compte des risques, conformément aux principes exposés dans son dispositif de responsabilisation et à sa politique de surveillance (DP/2008/16/Rev.1). La réunion du Groupe de direction présidée par l'Administratrice et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation a donné le ton en procédant à un examen stratégique des progrès accomplis pour traiter les questions de fond en matière d'audit.

3. Conformément à la décision DP/2010/9 du Conseil d'administration, l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées à l'issue des audits est disponible sur le site web du secrétariat du Conseil d'administration. Le présent rapport rend également compte des progrès accomplis depuis la dernière mise à jour (décision 2012/6) en ce qui concerne les 10 priorités du PNUD en matière d'audit et expose les mesures que la direction compte prendre pour mettre en œuvre la série révisée des neuf priorités pour l'exercice biennal 2012-2013. La pratique de la direction consistant à définir les priorités en matière d'audit pour chaque exercice biennal a pour objectif de mettre en évidence les risques d'audit internes et externes importants récurrents ou émergents et les causes inhérentes des observations de l'audit qui se répètent. Cela permet à la direction de s'assurer, sur une base prioritaire, que des mesures adéquates d'atténuation sont mises en place pour maintenir tous les risques résiduels à des niveaux acceptables. À cet égard, la direction procède à des examens annuels des progrès en matière de consultation avec le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau de l'audit et des investigations (OAI), ce qui a donné lieu à la révision de la liste des neuf priorités liées à l'audit pour l'exercice biennal 2012-2013. Cette série révisée tient compte des progrès réalisés et des gains positifs relevés par le Comité des commissaires aux comptes et l'OAI par rapport à la liste initiale de 15 priorités (pour l'exercice biennal 2006-2007), celle des 11 priorités (pour l'exercice biennal 2008-2009) et celle des 10 priorités (pour l'exercice biennal 2010-2011).

II. Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre des priorités en matière d'audit en 2010-2011

4. Il est important de rappeler que les priorités en matière pour l'exercice 2010-2011 ont été arrêtées en tenant compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des 15 priorités que la direction du PNUD avait initialement arrêtées pendant l'exercice biennal 2006-2007 et des 11 priorités qu'elle avait déterminées pendant l'exercice biennal 2008-2009. À l'issue des consultations tenues avec le Comité des commissaires aux comptes et l'OAI, la liste des 10 priorités a été révisée une fois de

plus, pour devenir une liste de neuf priorités en matière d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013. La question est présentée plus en détail à la section III ci-dessous.

5. Conformément aux pratiques suivies lors des trois derniers exercices biennaux, la direction du PNUD a tenu compte de l'opinion indépendante du Comité des commissaires aux comptes et de l'OAI pour évaluer les progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre des 11 priorités en matière d'audit et les actions engagées afin de régler les autres problèmes en suspens.

6. En conclusion, les progrès accomplis dans la mise en œuvre de toutes les 10 priorités en matière d'audit sont encourageants, même s'ils ont été très inégaux dans les différents domaines concernés. Dans un domaine (assainissement du bilan – soldes dans le système Atlas et avant le système Atlas), des progrès appréciables ont été relevés compte tenu du fait que l'examen de ces soldes et des ajustements qui en résultent sont en grande partie terminés et que les processus et ajustements internes nécessaires restants seront finalisés lors de la clôture de 2012. Ces domaines continueront toutefois de faire l'objet d'une surveillance étroite pour éviter toute régression et la réémergence de risques d'audit importants. Dans sept domaines, des améliorations raisonnables ont été relevées, mais il reste encore à faire. Ces domaines sont les suivants : suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et suivi/appui de la Politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT); sécurité des utilisateurs du système Atlas et contrôles internes; gestion des états de congés et des recrutements; gestion d'actifs; gestion de portefeuilles de programmes à haut risque; état de préparation à l'adoption des normes IPSAS; et recommandations formulées de longue date. Dans deux domaines (conception, suivi et évaluation de programmes/projets et passation de marchés dans les bureaux de pays), il a été conclu que les mesures correctives n'avaient pas toutes été entièrement appliquées et que par conséquent l'efficacité des interventions ne pouvait pas encore être entièrement déterminée. Les résultats de l'évaluation interne ont été présentés et approuvés par la réunion du Groupe d'appui aux opérations présidé par l'Administrateur associé et par le Groupe de direction présidé par l'Administrateur. L'annexe 1 récapitule l'évaluation de la mise en œuvre des 10 priorités pour l'exercice biennal 2010-2011.

7. Parmi les principales initiatives que la direction a prises l'année passée et qui ont contribué à l'obtention de bons résultats lors de l'évaluation, il convient notamment de mentionner :

a) L'amélioration considérable relevée dans le respect des délais de présentation des rapports d'audit pour les projets relevant de l'exécution nationale. L'OAI a fait savoir qu'à la fin de septembre 2012, 94 % des rapports d'audit sur les dépenses prévues ont été reçus, contre 77 % en 2009;

b) Les impacts financiers globaux nets des audits assortis de réserve ont diminué à 11,7 millions de dollars en 2011, contre 39,7 millions de dollars en 2010, diminution imputable essentiellement au cas exceptionnel de perte de documents en Égypte;

c) La valeur totale des avances consenties de longue date (depuis plus de six mois) à des gouvernements pour des projets relevant de l'exécution nationale a été réduite de 5,7 millions de dollars à la fin de 2010 à 3,9 millions de dollars à la fin de 2011;

d) Un examen d'ensemble du mécanisme et des indicateurs de communication des résultats a été effectué dans le cadre d'un processus d'examen à mi-parcours. Les cadres de résultats institutionnels et en matière de développement ont été proposés au Conseil d'administration qui les a approuvés. Ces cadres sont en place pour l'exercice 2012-2013 et se caractérisent par l'introduction de nouveaux indicateurs pour mettre en évidence les contributions substantielles du PNUD au développement ainsi que par une nouvelle catégorie d'indicateurs pour mesurer l'efficacité de l'aide au développement. Le mécanisme d'établissement du rapport annuel axé sur les résultats a été remanié pour prendre en compte de nouveaux résultats;

e) Une formation a été dispensée aux bureaux de pays en matière de gestion axée sur les résultats. En outre, la gestion axée sur les résultats a été intégrée dans les activités de renforcement des capacités et de formation en gestion de programmes/projets. Le PNUD a adopté récemment, pour les nouvelles recrues et le personnel réaffecté, un outil d'intégration et d'orientation qui indique comment les résultats devraient être alignés sur les priorités institutionnelles. Les différents bureaux utilisent des méthodes différentes pour suivre l'application des recommandations de l'audit. L'une des méthodes efficaces est le Tableau de bord de l'intelligence décisionnelle qui permet de suivre l'application des recommandations de l'audit et de prévenir les problèmes de manière proactive;

f) La délégation de pouvoirs en matière d'achats aux bureaux de pays sur la base de l'évaluation des capacités en matière d'achats a été renforcée. Une nouvelle politique de micro-achats et d'emploi de consultants individuels a été publiée pour raccourcir le processus d'achats. Le système en ligne du Comité consultatif des achats a également été amélioré. Un outil de suivi et de communication de l'information sur la gestion a été introduit dans le tableau de bord de la gestion des achats pour fournir des analyses et des rapports de manière proactive sur les divers aspects des achats par chaque bureau de pays ou unité fonctionnelle et le PNUD en général. Une politique de suspension/admissibilité de fournisseurs du PNUD, alignée sur le cadre institutionnel de décision type de sanction de fournisseurs des Nations Unies a été publiée. Les procédures de contestation par les fournisseurs ont été publiées, de même qu'un système de suivi des contestations par les fournisseurs;

g) Toutes les 60 recommandations liées aux risques et contrôles du système Atlas émises par l'OAI en 2008 ont été pleinement appliquées. En outre, le Service de gestion des ressources financières du Bureau de la gestion procède à des examens de la vérification ponctuelle des principales opérations du système Atlas. Les comptes et les droits d'accès des utilisateurs du système Atlas sont examinés chaque année conjointement avec les référents processus métier pour s'assurer que toute exception au Cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne est analysée, toutes les exceptions devant être dûment autorisées par le chef du service financier;

h) Le PNUD est généralement choisi en tant que principal bénéficiaire intérimaire de dons provenant du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) dans les pays présentant un risque important. Au 30 juin 2012, le PNUD sert dans 29 pays de principal bénéficiaire intérimaire des dons provenant du Fonds mondial, se chiffrant à 1,4 milliard de dollars sous forme de dons signés, 84 % de ceux-ci étant exécutés de manière efficace ou acceptable. Jusqu'à présent, 35 des 38 audits de projets financés par le

Fonds mondial ont été jugés partiellement satisfaisants ou mieux, ce qui illustre l'environnement à haut risque;

i) Le PNUD avait mis en place un Centre mondial de services partagés en Malaisie pour appuyer les fonctions liées aux normes IPSAS. Ce centre est désormais pleinement opérationnel et aide les bureaux de pays à traiter les opérations complexes dans le cadre des normes IPSAS, y compris l'enregistrement des recettes provenant des accords de contribution et de la gestion du matériel;

j) La direction a déployé des efforts considérables dans le cadre des préparatifs en vue de l'adoption des normes IPSAS le 1^{er} janvier 2012. Les politiques et procédures financières conformes aux normes IPSAS ont été élaborées en consultation avec le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif pour les questions d'audit et ont été publiées avant l'adoption des normes IPSAS. Les fonctionnaires ont été formés par le biais d'ateliers régionaux, de webinaires ainsi qu'en ligne. De même, des changements ont été apportés au système de progiciel de gestion intégré à des fins de conformité avec les normes IPSAS. Le tableau de bord IPSAS a également été adopté pour suivre la conformité aux politiques IPSAS et procédures connexes;

k) À titre de préparation en vue de l'adoption des normes IPSAS, la direction a procédé à une opération intensive d'assainissement des données avant la migration des données de gestion dans le système IPSAS configuré. Les politiques et procédures régissant les programmes et opérations pour la gestion des actifs ont aussi été mises à jour afin d'instituer des contrôles effectifs;

l) Les processus de gestion des absences utilisent désormais la fonctionnalité du progiciel de gestion intégré du système Atlas (eServices). En outre, les contrôles de la qualité du processus de recrutement sont en place et sont fonctionnels grâce à la création des conseils pour le personnel recruté localement et du comité pour les administrateurs recrutés sur le plan international;

m) Au 31 décembre 2011, les fonds d'affectation spéciale présentant des soldes comptables déficitaires ont diminué à 3,3 millions de dollars (contre 7,5 millions de dollars au 31 décembre 2010), dont 3,2 millions de dollars libellés en euros. Ces soldes sont désormais suivis sur une base trimestrielle et sont inclus dans les examens financiers trimestriels;

n) Les soldes de comptes ont été apurés, l'examen de ces soldes et les ajustements qui en découlent étant en grande partie terminés. Les processus et ajustements internes nécessaires restants seront finalisés lors de la clôture des comptes de 2012. Les procédures de clôture de comptes ont été révisées en préparation à l'adoption des normes IPSAS.

8. Comme indiqué plus haut, dans le cas des deux priorités en matière d'audit concernées, la direction a convenu que des efforts supplémentaires doivent être faits avant qu'on puisse dire que des progrès ont été accomplis pour régler les problèmes structurels concernant les capacités en place et la gestion. Ces domaines sont les suivants : a) la conception, le suivi et l'évaluation de programmes/projets; et b) la gestion des achats dans les bureaux du PNUD.

III. Mesures que la direction compte prendre pour mettre en œuvre les neuf priorités d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013

9. D'après les résultats de l'évaluation conjointe qu'ont effectuée le Comité des commissaires aux comptes et l'OAI, une liste révisée comportant les 10 priorités du PNUD en matière d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013 a été dressée et approuvée par la réunion du Groupe d'appui aux opérations présidée par l'Administrateur.

10. Une priorité liée à l'audit figurant dans la précédente liste – assainissement du bilan (soldes Atlas et avant Atlas) – a été abandonnée, étant donné que l'examen de ces soldes et les ajustements qui en résultent sont en grande partie terminés et que les processus et ajustements internes nécessaires restants seront finalisés lors de la clôture des comptes de 2012. Ces domaines continueront toutefois de faire l'objet d'une surveillance étroite pour éviter toute régression et la réémergence de risques d'audit importants.

11. Plusieurs priorités d'audit de la liste révisée de neuf sont semblables à celle de la précédente liste de 10, mais les contextes de plusieurs domaines fonctionnels ont été ajustés ou modifiés pour tenir compte de l'émergence des risques recensés. L'annexe 2 présente un aperçu des neuf priorités d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013.

12. Les neuf priorités en matière d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013 ainsi que les mesures que la direction du PNUD compte prendre pour atténuer les risques d'audit et régler les problèmes structurels sont décrites ci-après. Le PNUD est conscient des difficultés budgétaires liées à la persistance des répercussions de la crise financière mondiale et n'est pas sans savoir qu'il faut continuer de réduire les coûts et réaliser des gains d'efficacité et d'efficience. Cette liste révisée des neuf priorités en matière d'audit reflète la détermination de la direction du PNUD à porter son attention sur les principaux risques d'audit tout en renforçant les capacités internes.

a) *Suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et cadre/suivi/appui de la Politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT).* La direction du PNUD remarque avec satisfaction que 82 % des rapports d'audit de la modalité d'exécution nationale examinés par l'OAI ont reçu une note « satisfaisante » (contre 76 % en 2010), mais elle se concentre sur les projets relevant de l'exécution nationale qui ont une note d'audit globale de la modalité d'exécution nationale « non satisfaisante », notamment ceux qui ont une incidence financière élevée liée à leur audit assorti de réserve et les bureaux qui ont des rapports d'audit de la modalité d'exécution nationale très en retard. Les bureaux régionaux continueront de suivre de près cette situation pour s'assurer que des mesures correctives sont mises en place pour régler les problèmes fondamentaux de capacités et éliminer les lacunes du système de gestion financière des partenaires d'exécution.

Suite à l'évaluation mondiale du cadre HACT réalisée en réponse à la recommandation du rapport de la mission de haut niveau du Comité de haut niveau sur la gestion du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), l'accent a été mis sur la révision du cadre HACT. La révision est coordonnée par le GNUD/Bureau de la coordination des activités de développement, avec des contributions apportées par les organisations participantes des Nations Unies.

L'objectif consiste à améliorer l'efficacité du cadre, rationaliser les pratiques, élaborer des orientations supplémentaires et réviser les possibilités d'application et les critères de conformité du cadre HACT, le mécanisme de responsabilisation, les procédures et les outils pour l'utilisation par les bureaux de pays afin de tenir compte des recommandations formulées dans l'évaluation mondiale. Une fois engagée, la révision du cadre HACT devrait régler les principaux problèmes d'audit. Le PNUD participe activement à cette initiative interinstitutions. Les bureaux de pays des Nations Unies sont responsables en dernier ressort de la mise en œuvre du cadre HACT, en tenant compte du contexte unique de chaque pays du programme. En outre, il est nécessaire de renforcer la performance des équipes régionales du GNUM. Au sein du PNUD, un comité de contrôle des opérations suivra activement la mise en œuvre du cadre HACT dans les bureaux de pays.

b) *Conception, suivi et évaluation de programmes/projets.* Comme on l'a mentionné plus haut, toutes les mesures de redressement n'ont pas encore été pleinement appliquées, aussi l'efficacité de ces interventions n'a-t-elle pas encore été pleinement déterminée. Dans le cadre du programme interne pour le changement organisationnel, une équipe spéciale sur les modèles opérationnels des bureaux de pays a été mise en place pour élaborer de nouveaux modèles opérationnels des bureaux de pays en vue de régler trois problèmes importants liés entre eux : amélioration de l'efficacité opérationnelle, renforcement des fonctions cruciales et consolidation de l'aptitude des bureaux de pays au changement. Cette opération vise notamment à mettre en place un système de renforcement des capacités des bureaux de pays du PNUD en matière de planification, de supervision, de suivi et d'évaluation. Dans le cadre de cette opération, le PNUD aide un certain nombre de bureaux de pays à renforcer systématiquement la qualité du programme par l'amélioration de la planification, du suivi et de l'évaluation des résultats. En fin de compte, l'opération proposée constituera la base pour les révisions des pratiques de gestion axée sur les résultats du PNUD, dans le cadre de la préparation au prochain plan stratégique du PNUD. Le travail sur le terrain a déjà été effectué dans un bureau de pays retenu, les résultats ont été enregistrés et les enseignements institutionnels tirés. L'élaboration de nouvelles normes institutionnelles minimum pour le suivi et l'évaluation est en cours.

En outre, dans le cadre d'une initiative au niveau du GNUM, des discussions se poursuivent en vue de déterminer les moyens d'améliorer les pratiques de suivi et d'évaluation et de gestion axée sur les résultats au niveau des équipes de pays des Nations Unies, en coopération avec une autre organisation de l'ONU. Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation a approuvé l'Initiative d'appui fourni par les bureaux de pays pour améliorer la gestion axée sur les résultats des programmes, qui vise à atteindre les meilleures normes possibles de gestion axée sur les résultats d'ici au début du prochain plan stratégique en janvier 2014.

c) *Bouclage financier de projets.* Reconnaissant les tendances positives dans ce domaine, la question du bouclage financier de projets a été mise en évidence au cours de la dernière série d'ateliers régionaux de formation aux normes IPSAS. Le PNUD envisage de recourir à un tableau de bord financier amélioré pour suivre le bouclage financier.

d) *Gestion des achats dans les bureaux du PNUD.* La direction continue de tirer parti des progrès accomplis dans la mise en œuvre des principales interventions au titre de la feuille de route des achats du PNUD dans le cadre du programme

d'action du changement organisationnel, mais elle n'ignore pas que de nouvelles améliorations sont nécessaires. Dans le cadre du programme d'action, le PNUD, par le biais de l'Initiative sur les modèles opérationnels des bureaux de pays en cours, continue de maximiser l'efficacité et de veiller au respect des règles en ce qui concerne les achats internationaux, en regroupant les activités d'achat, le cas échéant, et en ce qui concerne les achats locaux, en renforçant l'appui par les bureaux régionaux ou par le siège afin de compenser les lacunes de capacités dans les bureaux de pays. S'agissant des moyens d'exécution des achats, le PNUD a mis en place un système formel de programmes de formation professionnelle à la passation de marchés avec différents niveaux de diplômes. Ces programmes sont accrédités par l'Institut agréé des achats et des approvisionnements basé au Royaume-Uni.

e) *Contrôle des changements dans Atlas.* La direction du PNUD partage l'opinion du Comité consultatif pour les questions d'audit selon lequel une gouvernance robuste des technologies de l'information et des communications (TIC) est indispensable pour faire en sorte que les décisions d'investissement en capital se fondent sur une vision d'ensemble des systèmes de TIC et sur l'analyse des implications de coûts (ponctuels comme récurrents) dans le cycle de vie des principaux systèmes institutionnels. Le groupe de la gouvernance des TIC a été rétabli récemment, avec des termes de référence révisés. Ce groupe est doté de l'autorité nécessaire pour prendre les décisions en matière de TIC dans toutes les unités. Il donne également des avis sur une base biennale à la haute direction du PNUD concernant les priorités en matière d'allocation, d'investissement et de mise en œuvre des moyens informatiques du PNUD, étant donné que les moyens informatiques ont actuellement d'autres dimensions interinstitutionnelles, au-delà du PNUD.

Pour faire face aux risques d'audit potentiels, le Manuel de contrôle des changements dans Atlas est mis à jour afin de refléter les méthodes pratiques actuelles appliquées pendant le processus de changement et des contrôles connexes. Les critères de modifications de données sont également réexaminés et les différents types de modifications et de contrôles à suivre pour chaque type de modification sont en train d'être clairement définis.

f) *Gestion des états de congés et des recrutements.* Les processus de gestion des absences utilisent désormais la fonctionnalité de progiciel de gestion intégré du système Atlas (eServices) et le personnel peut les utiliser pour des demandes de congé, qui sont approuvées électroniquement par les chefs de service. Les bureaux régionaux doivent s'assurer que les bureaux de pays utilisent eServices de manière optimale. Les tableaux de bord des absences sont testés aux fins de mise en œuvre d'ici à la fin de 2012 pour en suivre l'utilisation. En outre, l'audit de la gestion des congés fait désormais partie du plan de travail de l'OAI. La validation complète des soldes de jours de congés par chaque bureau de pays du PNUD et le siège est prévue dans le cadre des activités de bouclage financier de la fin de l'année 2012.

g) *Gestion des portefeuilles de programmes présentant des risques élevés.* Conformément à l'approche basée sur l'analyse des risques qu'elle a adoptée pour traiter les questions d'audit, l'administration du PNUD considère qu'il faut une gestion stratégique pour les programmes à risque élevé, tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial), les fonds en euros soumis à des fluctuations monétaires et les programmes dans les pays aux situations spéciales en matière de développement.

Une stratégie a déjà été mise en place pour faire face aux risques d'audit. Les membres de la haute direction sont chargés d'assurer la supervision et le suivi étroits des dons du Fonds mondial. Tous les six mois, le Groupe d'appui à la performance de l'organisation du PNUD (présidé par l'Administrateur associé) examine les questions de mise en œuvre et les préoccupations liées à la gestion de risque dans l'ensemble du portefeuille de dons. Des examens fréquents sont effectués pour éliminer les obstacles à la mise en œuvre, renforcer la gestion de risque et appuyer l'application régulière des recommandations de l'audit. Des directives et des outils institutionnels ont été mis au point pour assurer la cohérence et la transparence dans la gestion des dons du Fonds mondial par les bureaux de pays.

h) *Gestion du matériel et des stocks.* La validation de fin d'année de la vérification physique du matériel par les services du siège et les bureaux de pays pour l'année 2012 est prévue au premier trimestre de 2013. En outre, le PNUD a procédé à deux validations semestrielles de la vérification physique du matériel de projet depuis décembre 2011, au titre de son plan de mise en œuvre des normes IPSAS en vue de préparer les données sur le matériel des projets de développement aux fins de téléchargement lorsque la phase de transition sera terminée (conformément à la norme IPSAS 17). Il est envisagé de visiter les pays ou d'engager des consultants pour aider les bureaux à préparer leurs dossiers pour cette phase finale. Une deuxième série d'ateliers de formation et de webinaires est en cours pour former le personnel des bureaux de pays dans le domaine de la gestion du matériel. La gestion des stocks doit également faire l'objet d'une plus grande attention car c'est un domaine qui a pris de l'importance suite à l'adoption des normes IPSAS. Toutefois, en comparaison avec d'autres institutions des Nations Unies, les stocks ne représentent pas un élément important du bilan du PNUD, aussi n'a-t-il pas été jugé essentiel de disposer d'un module central de stocks. La direction s'est attachée à fournir aux bureaux de pays des orientations détaillées sur la gestion des stocks et à renforcer les systèmes de stocks actuels utilisés au plan local par les bureaux de pays. Des formations ont été offertes par le biais d'ateliers régionaux et de webinaires. Les bureaux régionaux, conjointement avec les bureaux centraux et, le cas échéant, avec les gestionnaires de fonds d'affectation spéciale (par exemple, dans le cas du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme), sont encouragés à continuer de fournir un appui en visitant les bureaux de pays.

i) *Application des normes IPSAS.* Conformément à la décision 2009/15 du Conseil d'administration, le PNUD a adopté les normes IPSAS le 1^{er} janvier 2012. La direction a déployé des efforts considérables et enregistré des progrès importants dans la préparation de l'organisation, des parties prenantes, du personnel, du système Atlas, des données et la finalisation des politiques liées aux normes IPSAS, en consultation avec le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif pour les questions d'audit. Toutefois, la direction du PNUD n'ignore pas qu'après le déploiement harmonieux des normes IPSAS dans les bureaux du PNUD, le 1^{er} janvier 2012, il importe de suivre les activités liées aux normes IPSAS. De même, la direction est pleinement consciente du fait que les normes IPSAS évoluent constamment, d'où la nécessité de mises à jour périodiques des politiques, procédures, processus et systèmes IPSAS, accompagnées des incidences de coûts. L'objectif de la direction est d'obtenir une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers conformes aux normes IPSAS. La direction élabore également un plan de réalisation des avantages présentés par les normes IPSAS.

j) *Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps.* Conformément à la décision 2006/19 du Conseil d'administration, la direction du PNUD s'est employée activement à donner suite à toutes les recommandations d'audit qui pourraient être en souffrance depuis 18 mois ou plus en décembre 2012. En concertation avec l'OAI, la direction établit une distinction entre les recommandations d'audit qui sont du ressort des bureaux de pays du PNUD et celles qui supposent des actions conjointes d'autres parties.

IV. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies concernant l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011

13. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé 33 recommandations d'audit dans son rapport (A/65/5/Add.1) concernant l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011. Il a accordé une priorité élevée à 23 de ces recommandations, qualifiées de principales, et une priorité moyenne aux 10 autres. La direction du PNUD est consciente du fait que le Comité a pris acte des principales améliorations qui ont été apportées et qu'il a encouragé le PNUD à se conformer aux plus hautes normes d'excellence organisationnelle après l'adoption des normes IPSAS (Normes comptables internationales pour le secteur public) le 1^{er} janvier 2012. Elle approuve les 33 recommandations du Comité des commissaires aux comptes et continue de se conformer aux plus hautes normes.

14. Conformément à la pratique suivie lors des exercices biennaux précédents, le PNUD a décidé, en accord avec le Comité des commissaires aux comptes, d'appliquer ces recommandations progressivement. La direction a évalué les actions à engager et la complexité de l'application intégrale des différentes recommandations, qui ont été assorties d'échéances en conséquence. Cette approche échelonnée minimise également les perturbations des activités au siège du PNUD et dans les bureaux de pays lors des périodes de pointe. L'évaluation et le contrôle des progrès accomplis seront effectués en concertation avec le Comité des commissaires aux comptes en tenant compte des échéances fixées.

15. Au 31 octobre 2012 (la date butoir pour ce rapport), l'état de l'application se présente comme suit :

Tableau 1
État de l'application des recommandations par date cible d'achèvement

<i>Date cible d'achèvement</i>	<i>Appliquées</i>	<i>En cours</i>	Total général
2012, 4 ^e trimestre	1	1	2
2013, 1 ^{er} trimestre		2	2
2013, 2 ^e trimestre		17	17
2013, 3 ^e trimestre	1	3	4
2013, 4 ^e trimestre	1	7	8
Total général	3	30	33
Pourcentage	9	91	100

16. Toutes les recommandations d'audit sont soit appliquées soit sur le point d'être pleinement appliquées. L'une des deux recommandations, dont la date d'achèvement de l'application est fixée au 4e trimestre de 2012, a déjà été appliquée. La direction est persuadée que la deuxième recommandation sera appliquée d'ici à la fin de 2012. Elle relève aussi que deux autres recommandations ont été appliquées avant leur date d'achèvement cible. Des données détaillées sur l'état de l'application, y compris les plans d'action, figurent dans le document publié sur le site web du secrétariat du Conseil d'administration avec le présent rapport.

Tableau 2
État de l'application par ordre de priorité

<i>Recommandations par degré de priorité et état de l'application</i>	<i>Application (a)</i>	<i>En cours (b)</i>	Total (a) et (b)
Élevé	3	20	23
Moyen		10	10
Faible	–	–	–
Total	3	30	33
Pourcentage du total	9	91	100

17. Au plan global, toutes les recommandations des exercices précédents soit ont été mises en œuvre, soit ont été retirées par le Comité des commissaires aux comptes, soit leur issue dépend de l'action réciproque de tierces parties, soit elles sont intégrées dans les recommandations de 2010-2011 à mesure que des contrôles sont mis en place. Dans le cas de 14 des recommandations appliquées, la direction a demandé au Comité des commissaires aux comptes de les clore.

Tableau 3
État de l'application des recommandations des années précédentes

<i>État de l'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Appliquées	79	89
Retirées par le Comité des commissaires aux comptes	3	4
Dépendent de tierces parties	2	2
Incluses dans les recommandations de 2010-2011	5	5
Total	89	100

V. Conclusion

18. Le PNUD doit veiller à ce que les gains qui ont résulté des grandes initiatives prises par la direction au cours des années passées ne soient pas entamés à moyen ou long terme. Les neuf priorités révisées en matière d'audit pour l'exercice biennal 2012-2013 ont donné le ton au niveau institutionnel et témoignent de la prise en compte par la direction des risques actuels et à venir. En outre, les risques d'audit

susceptibles de compromettre la capacité du Programme à s'acquitter de son mandat et exécuter son plan stratégique sont signalés au Comité de gestion des risques de l'organisation présidé par l'Administrateur associé. Les risques institutionnels mis en évidence lors des audits sont donc étroitement contrôlés et atténués. Conformément à la pratique en vigueur au PNUD, un contrôle et un suivi réguliers continueront d'être exercés pour atténuer les risques d'audit et institutionnels importants.

Annexe 1

Évaluation récapitulative des 10 priorités pour l'exercice biennal 2010-2011

Suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et suivi/appui du cadre HACT	Conception, contrôle et évaluation des programmes et projets	Gestion des achats dans les bureaux de pays
Sécurité des utilisateurs du système Atlas et contrôle interne	Gestion des états de congé et des recrutements	Gestion du matériel
Gestion des portefeuilles de programmes présentant des risques élevés	Assainissement des données du bilan et (soldes Atlas et avant Atlas)	
État de préparation à l'application des normes IPSAS	Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps	

Légende

Bonnes améliorations relevées. Les contrôles sont efficaces.	Améliorations relevées. Des mesures restent nécessaires.	Les mesures correctives n'ont pas toutes été entièrement appliquées ou l'efficacité des interventions n'a pas encore été entièrement établie.
--	--	--

Annexe 2

Les neuf priorités liées à l'audit pour 2012-2013

Suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et suivi/appui du cadre HACT	Conception, contrôle et évaluation de programmes et de projets	Gestion des achats aux bureaux du PNUD
Contrôles des changements dans Atlas	Gestion des états de congés et des recrutements	
Gestion des portefeuilles de programmes présentant des risques élevés	Gestion du matériel et des stocks	
Application des normes IPSAS	Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps	

Tous les éléments ont été repris de la précédente liste de 10 priorités