



**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
25 novembre 2014
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2015

26-30 janvier 2015, 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
pour 2013**

Résumé

En juillet 2014, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a présenté officiellement son rapport sur la vérification des comptes du PNUD (A/69/5/Add.1), et émis une opinion non modifiée sur les états financiers de l'année achevée le 31 décembre 2013. Il s'agit de la deuxième année financière pour laquelle les états financiers sont établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), et cette opinion non modifiée témoigne une nouvelle fois de la détermination qu'a le PNUD de se conformer aux Normes. Elle marque aussi le fait que, depuis plus d'une décennie, aucune opinion assortie de réserves n'a été émise en ce qui concerne les comptes.

L'Administrateur réaffirme que l'application des principes de transparence et de responsabilité est au cœur des priorités du PNUD. Le classement de l'organisation selon l'Indice de transparence de l'aide au développement pour 2014 atteste de cet engagement en faveur de la transparence : le PNUD y est distingué comme l'organisation de développement la plus transparente pour avoir très louablement publié cette année plus de données d'information que n'en prescrivaient les normes internationales, ce qui le place en tête des 68 grandes institutions classées à travers le monde. L'examen et le renforcement du dispositif de responsabilité dont il s'est doté est essentiel pour que le PNUD soit en mesure d'exécuter son actuel Plan stratégique, et des progrès considérables ont été faits dans ce domaine.

Alors que le PNUD continue de progresser dans son application de normes plus élevées de transparence et de responsabilité, la gestion stratégique de la mise en œuvre des principales priorités liées aux audits sera suivie de près; les progrès enregistrés et les difficultés rencontrées seront examinés lors des réunions présidées par l'Administrateur et l'Administrateur-adjoint.



On trouvera dans le présent rapport un examen des avancées notables accomplies pour donner suite aux neuf grandes priorités d'audit retenues pour 2012-2013 (qui ont été présentées dans le document DP/2013/8 et approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/7); les huit grandes priorités fixées pour 2014-2015 et les mesures que l'administration prendra à leur sujet; et l'état d'avancement de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes se rapportant à l'année achevée en décembre 2013. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, l'état détaillé de l'application des recommandations d'audit et l'intégralité du rapport du Comité des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur le site Web du Conseil.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration pourra souhaiter : a) prendre acte de l'opinion émise sans réserve par le Comité des commissaires aux comptes pour 2013; b) constater les progrès accomplis par le PNUD pour donner suite aux neuf priorités d'audit pour 2012-2013; et c) souscrire aux efforts engagés par l'administration du PNUD afin de réviser les huit priorités d'audit fixées pour l'exercice biennal 2014-2015 et d'appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2013.

I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve (non modifiée) sur les états financiers du PNUD pour l'année achevée le 31 décembre 2013, qui s'ajoute à toutes les autres opinions sans réserve dont l'organisation bénéficie depuis près d'une décennie. C'est là une importante réussite qui traduit l'engagement qu'a pris le PNUD de renforcer sans relâche sa gestion financière et l'application des principes de transparence et de responsabilité. Le PNUD poursuivra sa quête d'excellence dans le domaine opérationnel. Le ton donné au sommet par l'Administrateur a notablement contribué à ce qu'il obtienne ces opinions non assorties de réserves.

2. On trouvera présentées à l'annexe 1 les huit priorités d'audit retenues pour l'exercice biennal 2014-2015. Il importe de rappeler que les neuf priorités qui avaient été définies pour l'exercice 2012-2013 traduisaient les progrès accomplis par rapport à la liste initiale de 15 priorités établie pour l'exercice biennal 2006-2007 et aux listes des 11 priorités de l'exercice 2008-2009 et des 10 priorités de l'exercice 2010-2011. La réduction de 15 à 8, depuis 2006-2007, du nombre des priorités d'audit témoigne de l'amélioration des résultats obtenus par les bureaux du PNUD dans leurs travaux visant à accomplir le mandat de l'organisation. Celle-ci continuera à renforcer systématiquement le contrôle et le suivi qu'elle exerce afin de maintenir ce rythme de progression et de continuer à aller de l'avant.

3. La liste actuelle de huit priorités a été constituée à l'issue de discussions avec le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD et le Comité consultatif pour les questions d'audit. Le présent rapport tient également compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/69/386) et la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/69/5/Add.1) et du Résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2012-2013 et les années financières 2012 et 2013 (A/69/178).

II. Examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre des priorités d'audit pour 2012-2013

4. Bien qu'il soit passé au cycle annuel de vérification de ses comptes dicté par les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), le PNUD estime qu'il convient de suivre les progrès réalisés sur une période de deux ans en tirant les enseignements des vérifications effectuées par le Comité des commissaires aux comptes pour les deux premières années d'application des normes.

5. Si l'on tient compte des conclusions du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière achevée le 31 décembre 2013 et des échanges avec le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité consultatif pour les questions d'audit, l'avis général est que les progrès enregistrés pour les neuf priorités d'audit sont encourageants, même s'ils sont inégaux sur différents points de chaque priorité.

6. Des progrès remarquables ont été accomplis pour deux priorités d'audit et certains éléments d'une troisième priorité, qui ne figurent donc plus sur la liste : a) contrôle des changements dans Atlas; b) application des normes IPSAS; et

c) gestion des états de congé et des recrutements. La mise en œuvre de la partie restante de la troisième priorité (gestion des recrutements) est en cours et sera reportée sur la période suivante.

7. Il est proposé de reporter sur l'exercice 2014-2015 la réalisation de cinq priorités d'audit en raison des problèmes qui subsistent, à savoir : a) la gestion de la modalité d'exécution nationale; b) la gestion et l'assurance-qualité des programmes et projets; c) la planification des achats et le renforcement des capacités; d) la gestion du matériel et des stocks, en particulier l'adoption des dispositions transitoires des normes IPSAS pour la gestion des biens des projets et la gestion des stocks; et e) la gestion des recrutements.

8. L'annexe 2 contient un récapitulatif de l'évaluation de la mise en œuvre des neuf priorités d'audit de l'exercice biennal 2012-2013. Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, a présenté et entériné les résultats de l'évaluation interne, qui a été examinée à son tour par le Groupe de direction, présidé par l'Administrateur.

9. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des progrès accomplis en ce qui concerne les neuf grandes priorités d'audit de l'exercice 2012-2013. Les mesures que l'administration a prise ou compte prendre pour régler les problèmes qui subsistent au cours des deux prochaines années sont mises en évidence dans les huit grandes priorités d'audit pour l'exercice 2014-2015 décrites au chapitre III du présent rapport.

A. Suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et cadre, suivi et soutien de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)

10. Les progrès accomplis illustrent l'action concertée menée par les bureaux régionaux et bureaux de pays, grâce à laquelle 96 % des rapports d'audit concernant la modalité d'exécution nationale ont été reçus par le Bureau de l'audit et des investigations au 30 septembre 2014 (852 rapports portant sur un montant total de 1,8 milliard de dollars ou 95 % des dépenses afférentes aux projets dont les dépenses sont soumises à une vérification), contre 98 % en 2012 et 94 % en 2013. L'incidence financière nette des audits de la modalité d'exécution nationale assortis d'une opinion modifiée pour l'année financière 2013 se chiffrait à 13 millions de dollars, ce qui représente 0,7 % du total des dépenses vérifiées, alors qu'elle se montait à 112 millions de dollars, ou 5,7 % des dépenses vérifiées, en 2012. Au total, 81 % des rapports d'audit de 2013 sur la modalité d'exécution nationale ont été soumis en respectant l'échéance du 30 avril 2014 (84 % en 2013).

11. En 2013, le PNUD a pris une part active à la révision du cadre de la HACT de 2005 entreprise dans le but de remédier aux problèmes d'application et points de blocage. Grâce aux importantes contributions des équipes de pays des Nations Unies et d'autres organismes du système, le cadre révisé de la HACT a été approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) en février 2014. Les nouvelles directives HACT prendront effet en 2015.

12. Malgré les progrès régulièrement accomplis par le PNUD, cette priorité d'audit sera maintenue pour 2014-2015 en raison de besoins et problèmes nouveaux, dont les suivants : a) problèmes apparus en 2013 que le Comité des commissaires

aux comptes a constatés; b) mise en place du nouveau cadre HACT en 2014, pour adoption par tous les bureaux de pays au 1^{er} janvier 2015; et c) passage à la nouvelle structure du PNUD.

B. Conception, suivi et évaluation des programmes et projets

13. Bien que PNUD ait bien progressé dans ce domaine, le BOA a constaté que des problèmes restaient à régler, en ce qui concerne en particulier l'établissement d'indicateurs et d'objectifs plus efficaces; le suivi des projets; la ponctualité de la publication des rapports trimestriels; la mise au point de mécanismes d'assurance-qualité améliorés; et la ponctualité de clôture des comptes des projets. Cette priorité sera donc maintenue pour 2014-2015. Une série de mesures a été appliquée ou est en cours d'application à l'échelle de l'organisation dans le cadre des efforts engagés par le PNUD pour se doter des moyens de mettre en œuvre le Plan stratégique de la période 2014-2017, y compris l'établissement du dispositif de couplage résultats-ressources; l'harmonisation des programmes; le renforcement du système de planification axée sur les résultats; et la mise en place d'un dispositif solide d'assurance-qualité au niveau des projets. L'objectif est d'intégrer dans un système unique le nouveau système de planification stratégique (dispositif amélioré de gestion axée sur les résultats) et les indicateurs relatifs aux projets.

14. L'importance sans cesse accordée à la ponctualité de clôture des comptes des projets et les rapports mensuels adressés au siège et aux bureaux de pays ont grandement contribué à aider le PNUD à réduire le nombre de projets inactifs depuis 2013. Il est toutefois noté que la clôture finale dépend également de l'achèvement dans les délais fixés des activités des partenaires d'exécution, ainsi que de la prompte communication par les donateurs d'instructions sur le traitement de tous soldes. Cette priorité sera maintenue en 2014-2015 pour promouvoir l'intégration et la viabilité des résultats.

C. Gestion des achats dans les bureaux de pays

15. Le PNUD a progressé dans ce domaine en continuant à professionnaliser le personnel chargé des achats, en procédant à des évaluations rigoureuses des capacités et des risques dans les bureaux de pays et en appliquant les mesures correctives correspondantes, et en donnant de sa propre initiative des conseils sur la planification des achats. Cependant, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau de l'audit et des investigations ayant constaté que des problèmes subsistaient, le PNUD maintiendra cette priorité pour 2014-2015, en donnant plus de place aux stratégies fondées sur le risque pour la planification des achats et le renforcement des capacités.

D. Contrôle des changements dans Atlas

16. Le PNUD a fait de solides progrès dans ce domaine : son groupe de la gouvernance des technologies de l'information et des communications (TIC) est désormais pleinement opérationnel et son Manuel du contrôle des changements dans

Atlas a été révisé. Cette priorité d'audit a donc été retirée de la liste pour 2014-2015.

E. Gestion des états de congés et des recrutements

17. Cette priorité comprenait trois éléments, dont deux ont été intégralement mis en œuvre (états de congés et assurance maladie après la cessation de service); l'exécution du troisième (gestion des recrutements), qui se poursuit, sera reportée sur la période 2014-2015. La fonctionnalité de gestion des congés dans Atlas (eServices), utilisée par les fonctionnaires pour demander des congés et les superviseurs pour les approuver, est désormais entièrement opérationnelle dans tous les bureaux du PNUD. Par ailleurs, l'efficacité de la gestion des congés est désormais suivie sur des tableaux de bord. Les modalités voulues sont en place pour que le PNUD puisse satisfaire aux prescriptions des normes IPSAS en produisant des estimations plus exactes et plus complètes des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et au titre des congés payés. Le PNUD a établi un plan de financement qui prévoit de couvrir intégralement les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sur une période de quinze ans à compter du 1^{er} janvier 2012. Il le réexamine chaque année au regard des résultats de l'évaluation actuarielle. S'agissant de la gestion des recrutements, le projet de module eRecruitment d'Atlas a été mis en place au début de 2013 et la mise à l'essai préliminaire a été achevée au premier semestre 2013. Ce projet comprend trois phases, dont la dernière doit prendre fin en 2016 et apportera des solutions pour la priorité d'audit considérée.

F. Gestion des portefeuilles de programmes présentant des risques élevés

18. L'Administrateur associé préside actuellement l'Équipe de direction, qui est expressément chargée de traiter les risques et les problèmes des bureaux de pays à haut risque exigeant une attention et des mesures immédiates de la part de l'équipe dirigeante du PNUD. Par ailleurs, le PNUD a mis en place une solide stratégie de gestion des projets financés par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, reçoit des rapports périodiques sur son application. Le PNUD étant choisi comme bénéficiaire principal provisoire des subventions du Fonds mondial dans les pays qui connaissent les situations les plus difficiles, les défis et enjeux s'en trouvent d'autant plus très élevés. Au vu du classement qu'il a établi pour la gestion des subventions, le Fonds mondial estime que les fonds accordés au PNUD donnent de bons résultats (96 % de subventions relevant des catégories A ou B1). Des problèmes subsistent cependant dans certains domaines malgré les progrès enregistrés.

G. Gestion du matériel et des stocks

19. Le PNUD a appliqué de solides modalités de gestion du matériel et des stocks et des dispositifs rigoureux de suivi et de contrôle, mais des problèmes demeurent, ainsi que l'ont constaté le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau de

l'audit et des investigations dans leurs missions d'audit concernant les bureaux de pays, en particulier dans les domaines de la qualité des données et de la vérification physique. Malgré les progrès accomplis, des difficultés subsistent car l'organisation est tributaire des partenaires extérieurs, pour ce qui est en particulier du matériel des projets de développement, dont il sera rendu compte dans les états financiers du PNUD pour l'année 2015. C'est la raison pour laquelle la mise en œuvre de cette priorité d'audit sera reportée sur l'exercice suivant.

H. Passage aux normes IPSAS

20. Grâce à la formation du personnel et au renforcement des procédures de clôture des comptes trimestrielle, semestrielle et annuelle, le PNUD a considérablement progressé pour ce qui est d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS (et les tableaux correspondants) dans des délais serrés. Vu les progrès enregistrés dans ce domaine et les opinions non assorties de réserve des auditeurs qui en résultent pour les deux dernières années, cette priorité a été retirée de la liste. Le PNUD comptabilisera le matériel des projets de développement dans ses états financiers pour 2015, et s'acquittera ainsi de la dernière opération qui lui restait à accomplir en adoptant les normes IPSAS et constituera une priorité pour 2014-2015 comme on l'a vu plus haut.

I. Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps

21. Le PNUD continue de s'employer avec vigilance à donner suite aux recommandations d'audit en souffrance depuis au moins 18 mois (conformément à la décision 2006/19 du Conseil d'administration). En octobre 2014, un total de 12 recommandations du Comité des commissaires aux comptes et de 16 recommandations du Bureau de l'audit et des investigations restaient non appliquées (contre 23 et 56, respectivement, en septembre 2013). Le Groupe de direction, présidé par l'Administrateur, et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, examinent régulièrement l'état d'application des recommandations d'audit en souffrance et le PNUD compte pouvoir continuer à bien progresser dans ce domaine.

III. Mesures envisagées par l'administration pour donner suite aux recommandations d'audit de l'exercice 2014-2015

22. En consultation avec le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité consultatif pour les questions d'audit, une liste révisée des huit priorités d'audit pour l'exercice biennal 2014-2015 a été établie et approuvée à la fois par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, et par le Groupe de direction, présidé par l'Administrateur.

23. Les problèmes résiduels susmentionnés ont été mis en avant et, dans certains cas, leur description a été affinée ou révisée pour tenir compte des risques nouveaux. En outre, deux nouvelles priorités ont été ajoutées compte tenu des

modifications récemment apportées au cadre structurel et au dispositif de responsabilité du PNUD afin que celui-ci soit en mesure d'appliquer le Plan stratégique. Les huit grandes priorités d'audit pour 2014-2015 sont les suivantes : a) gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation, dont le respect accru des contrôles; b) gestion et assurance-qualité des programmes et projets, y compris des dispositifs renforcés de suivi et d'évaluation; c) planification des achats et professionnalisation et renforcement des capacités; d) gestion de la réforme structurelle et valorisation des avantages; e) responsabilité de l'administration et application de mesures de contrôle dans les bureaux extérieurs; f) gestion du matériel et des stocks; g) gestion des recrutements et contrôle des opérations liées à la cessation de service; h) recommandations d'audit en souffrance. L'annexe 2 contient un récapitulatif des huit principales priorités d'audit pour l'exercice biennal 2014-2015.

24. On trouvera ci-après une description de ces huit priorités et un examen des moyens envisagés pour traiter les risques d'audit et régler les problèmes structurels qui les sous-tendent. Le PNUD reste conscient de la difficulté de la situation financière et de la nécessité de continuer à réduire les coûts et à dégager des gains d'efficience et d'efficacité.

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

25. Cette priorité consiste à renforcer la gestion des partenaires de réalisation, y compris le respect des dispositifs de contrôle, d'accroître la ponctualité de la soumission des rapports sur la modalité d'exécution nationale et de renforcer les mesures de suivi des audits de la modalité concernant les opinions assorties de réserves et les incidences financières directes importantes.

26. Une partie importante des programmes du PNUD est exécutée avec des partenaires de réalisation selon la modalité d'exécution nationale, qui représentait un montant de 2,4 milliards de dollars en 2013. Durant l'exercice 2014-2015, le PNUD appliquera tout un train de mesures visant à renforcer la gestion du risque fiduciaire et des capacités associée à sa collaboration avec les partenaires de réalisation. Ces mesures comprendront : a) l'application par tous les bureaux de pays du nouveau cadre HACT du Groupe des Nations Unies pour le développement, en vue de renforcer les liens entre les évaluations, les besoins concernant le renforcement des capacités et les activités d'assurance et d'évaluation; b) l'examen et le renforcement des dispositions du manuel du PNUD concernant l'exécution nationale, en particulier les stratégies axées sur le risque, et la garantie que les contrôles adaptés à la situation, et tenant compte du dosage des risques du pays considéré sont en place, avec un suivi plus rigoureux des procédures de contrôle; c) l'examen plus serré et la prise plus rapide de mesures par les bureaux régionaux et les bureaux de pays lorsque des opinions modifiées ayant d'importantes incidences financières directes sont émises plusieurs années de suite pour un partenaire de réalisation; et d) l'étude des options qui s'offre au PNUD d'exercer sa fonction de contrôle fiduciaire avec les partenaires de réalisation. L'organisation continuera de s'attacher à faire en sorte que les délais de présentation des rapports d'audit sur la modalité d'exécution nationale soient mieux respectés.

B. Gestion des programmes et projets et assurance-qualité

27. Cette priorité consiste à : a) améliorer la qualité de la gestion des programmes et projets axée sur les résultats, grâce notamment au renforcement du suivi et de l'évaluation; b) à continuer de gérer au plus près les projets et programmes à haut risque; et c) à opérer dans les délais la clôture des comptes des projets et les remboursements aux donateurs. Reposant sur le couplage résultats-ressources, la gestion axée sur les résultats est l'un des fondements de la stratégie adoptée par le PNUD pour se donner les moyens d'appliquer le Plan stratégique de la période 2014-2017. Une première mesure essentielle dans ce domaine a été l'harmonisation des programmes, qui s'est déroulée rapidement et selon les échéances fixées. Dans ce cadre, un système d'assurance-qualité de la gestion axée sur les résultats des projets, appliqué à titre expérimental en 2013, sera mis en service à la fin de 2014 ou au début de 2015.

28. L'Équipe de direction continuera à exercer un contrôle et à donner des orientations sur les programmes et les projets à haut risque, et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation poursuivra sa supervision de la stratégie de gestion du Fonds mondial. En outre, l'Équipe des partenariats du Fonds mondial, qui relève du Groupe VIH, santé et développement du PNUD, apporte un appui spécialisé aux bureaux régionaux et bureaux de pays en vue d'améliorer les résultats et la gestion des subventions et élaborera des outils et directives en vue de régler des questions délicates (telles que la gestion des bénéficiaires secondaires, la gestion du matériel et, dorénavant, la gestion des stocks).

29. Le PNUD compte mieux garantir la ponctualité de la clôture des comptes des projets et des remboursements à effectuer éventuellement aux donateurs. Un nouvel outil du système Atlas devrait être mis en service au siège et dans les bureaux de pays pour favoriser un examen continu plus systématique des projets dont les comptes peuvent être clôturés, avec des outils simplifiés et automatisés pour garantir une clôture plus efficace. Cependant, comme on l'a déjà vu, la ponctualité de la clôture des projets est également tributaire de celle des mesures prises par les partenaires.

C. Planification des opérations d'achat et professionnalisation/renforcement des capacités correspondantes

30. Cette priorité consiste à renforcer le respect des procédures d'achat et les capacités correspondantes (planification, certification, évaluations des capacités), à renforcer les achats groupés par catégorie, et à mener des enquêtes à titre préventif pour limiter les risques de fraude.

31. Les achats constituent un volet important des activités de programme du PNUD et tant le Comité des commissaires aux comptes que le Bureau de l'audit et des investigations indiquent que les mesures de planification, les capacités et le respect des procédures ont continué à se renforcer dans ce domaine. Actuellement, le PNUD emploie une méthode uniforme de planification des achats et de professionnalisation/d'homologation, ces deux éléments devant être présents quels que soient le volume et la valeur des achats pouvant être effectués par un bureau. En 2015, le PNUD appliquera une méthode davantage axée sur le risque dans ce

domaine pour garantir l'utilisation la plus efficace de ressources limitées pour atténuer les risques liés aux achats.

32. Par ailleurs, soucieux de renforcer l'efficacité de la gestion et le respect des règles, le PNUD mène actuellement les trois activités suivantes : a) examen de la planification des achats axée sur les projets, pour définir les grandes dépenses envisagées dans le domaine des achats et apporter plus précocement l'appui du siège aux bureaux de pays afin de renforcer l'efficacité et le respect des règles; b) regroupement de différentes « catégories » d'achat dans des contrats centralisés – pour les véhicules, le matériel informatique, les produits d'énergie renouvelable, notamment –, afin que les bureaux de pays puissent effectuer leurs achats dans le cadre d'un accord à long terme unique; c) collaboration avec le Bureau de l'audit et des investigations pour mettre au point un dispositif axé sur le risque et définir et effectuer des enquêtes à titre préventif. La réforme structurelle du PNUD rapprocherait les compétences du siège liées aux achats des bureaux de pays, avec des centrales d'achat situées Kuala Lumpur, à Copenhague et à New York, ainsi que des conseillers régionaux pour les achats exerçant leurs fonctions à Bangkok, Addis-Abeba et Amman. Des efforts particuliers seront faits au cours des prochains mois pour faire savoir aux bureaux de pays où ils pourront s'adresser pour obtenir des services d'achat « clefs en main » afin d'appuyer l'exécution de leurs programmes et de renforcer aussi bien le respect des procédures que la maîtrise des risques.

D. Gestion de la réforme structurelle et valorisation des avantages

33. Cette priorité consistera à assurer l'application intégrale des changements structurels prévus afin d'atteindre les objectifs fixés et d'exploiter tous les avantages escomptés, tout en continuant à contenir les problèmes de mise en application. La réforme structurelle fait partie de l'engagement plus large qu'a pris le PNUD devant le Conseil d'administration d'accroître l'efficacité avec laquelle il exécutera son plan stratégique. Ses buts sont de faire en sorte que les bureaux de pays bénéficient d'un meilleur appui pour l'accomplissement de leurs tâches et l'exécution des programmes, d'accroître la viabilité financière de l'organisation et de promouvoir une plus grande intégration sur le plan tant fonctionnel que géographique. La réforme contribuera à :

a) *Renforcer la présence régionale du PNUD* grâce à des services de conseil et d'appui plus nombreux, fournis dans les centres régionaux, pour aider les bureaux de pays à mieux accomplir leurs tâches, et à le faire plus rapidement et à moindre coût, et réduire le poids du siège d'environ 30 %;

b) *Regrouper les fonctions* d'élaboration des orientations et toutes les fonctions d'appui aux programmes et de formulation des politiques au nouveau Bureau des politiques et de l'appui aux programmes. Une nouvelle cellule de crise a été créée au siège pour coordonner les mesures d'urgence;

c) *Modifier la composition par classe* des effectifs du PNUD pour obtenir un taux d'encadrement plus équilibré et mettre en place de meilleures perspectives de carrière;

d) *Définir clairement les responsabilités* au sein de l'organisation, préciser le lieu où les fonctions doivent être exercées, réduire le chevauchement des tâches et promouvoir une plus grande collaboration.

34. Afin de gérer cette réforme avec le soin voulu pour que les objectifs susmentionnés se concrétisent, le PNUD a créé le Groupe de gouvernance de la réforme structurelle, qui est dirigé par l'Administrateur associé et comprend des hauts représentants des services du siège et des bureaux régionaux. Le Groupe se réunit périodiquement, et aussi souvent que nécessaire, et s'emploie en particulier à assurer la cohérence à l'échelle de l'organisation de l'exécution du plan de réforme structurelle et son harmonisation avec le Plan stratégique, à garantir l'intégrité et l'équité de la réforme structurelle à l'échelle de l'organisation, et à examiner les problèmes associés à la réforme et les mesures prises pour les régler.

35. L'équipe chargée de la réforme au sein du Service administratif, qui se compose de fonctionnaires du PNUD et d'experts indépendants, aide le Groupe de gouvernance de la réforme structurelle à planifier, coordonner et gérer la mutation organisationnelle, en collaboration étroite avec les interlocuteurs désignés des bureaux. Sous l'égide de leurs directeurs, les bureaux ont chargé des équipes de planifier et d'appliquer les changements structurels convenus, conformément aux orientations données par le Groupe de gouvernance.

36. Grâce à l'élaboration et à l'application de cette stratégie solide et bien définie de gouvernance et de gestion de la réforme, le PNUD est convaincu qu'il pourra démontrer clairement que la restructuration a atteint ses objectifs et que les risques y associés ont été dûment maîtrisés.

E. Responsabilité de l'administration et application de mesures de contrôle dans les bureaux extérieurs

37. Cette priorité consiste à renforcer le cadre de responsabilité en opérant des changements structurels (harmonisation fonctionnelle, par exemple) et à améliorer l'application du dispositif de gestion des risques, en suivant les recommandations du Bureau de l'audit et des investigations et des consultants.

38. En même temps qu'il harmonise ses programmes, le PNUD harmonise sa structure organisationnelle et son modèle opérationnel en vue de se doter des moyens voulus pour exécuter son plan stratégique et de remplir trois objectifs : éliminer le chevauchement des tâches, accroître l'efficacité, et rapprocher les services d'appui des pays desservis par le PNUD. De nouveaux organigrammes des bureaux ont été publiés, avec les mandats pertinents, et la recomposition des effectifs conformément aux nouvelles structures est largement accomplie, le nouvel organigramme de l'organisation étant en place depuis le 1^{er} octobre 2014. Les principaux domaines d'activité comprennent l'harmonisation fonctionnelle de tous les services de formulation des politiques au nouveau Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, alignement plus étroit des services consultatifs sur les besoins des pays bénéficiaires de programmes, et harmonisation fonctionnelle des services de gestion, en particulier dans le centre mondial et les centres régionaux de services, le but étant d'optimiser l'efficacité et la rationalité des opérations du PNUD et des dispositifs de responsabilité et de communication de l'information. Un nouveau dispositif de responsabilité est en cours d'élaboration. Il favorisera une communauté de vues concernant les attentes, et l'application de pratiques

cohérentes dans l'ensemble de l'organisation. Il établira clairement les responsabilités relatives aux fonctions essentielles, fournira un cadre de haut niveau pour la coordination des activités entreprises en commun par les bureaux, et contribuera à une clarté et à une harmonisation accrues des fonctions de l'organisation.

39. Dans un rapport sur le dispositif de gestion des risques du PNUD publié en avril 2014, le Bureau de l'audit et des investigations a recommandé de mieux suivre le cycle de gestion des risques et d'en rendre compte, et de revoir les principes, procédures, instruments et pratiques de gestion des risques en tenant compte des leçons de l'expérience acquise depuis 2007 ainsi que des pratiques optimales actuellement appliquées dans ce domaine. Comme suite aux recommandations du Bureau, le PNUD a entamé une étude de l'ensemble du dispositif de gestion des risques dont les conclusions, dès lors que l'étude aura été menée à bien, seront examinées par le Comité de gestion des risques, présidé par l'Administrateur associé; un plan d'action approprié sera alors adopté.

F. Gestion des stocks et du matériel et application des normes IPSAS au matériel des projets

40. Cette priorité consiste à renforcer la gestion du matériel et des stocks (comptabilisation, vérification, certification, élimination des biens complètement dépréciés qui ne sont plus utilisés, et entreposage approprié, des stocks de projet du Fonds mondial) et à appliquer les normes IPSAS à la comptabilisation du matériel des projets de développement en 2015, conformément aux dispositions transitoires des Normes adoptées par le PNUD.

41. Le PNUD renforcera la teneur des documents directifs, dispensera une formation, organisera des webinaires et donnera des conseils aux services du siège et bureaux des pays, et continuera ce faisant à renforcer ses procédures de certification semestrielle et annuelle du matériel et de communication trimestrielle de l'information sur les stocks afin de perfectionner encore la gestion du matériel et des stocks, pour ce qui est en particulier des opérations de comptabilisation, de vérification et de certification. La politique de gestion du matériel a été révisée et publiée en 2014 pour apporter de nouvelles précisions et renforcer le respect des procédures. Un tableau de bord de la qualité des données sur le matériel a également été mis au point pour aider les bureaux à suivre et corriger ces données dans les registres du matériel. Le PNUD étudie la possibilité d'adopter un module de gestion intégrée pour l'enregistrement et la comptabilisation des stocks.

42. Le matériel des projets de développement acquis avant 2012 sera comptabilisé par le PNUD en 2015. Les services d'un cabinet d'audit externe ont été retenus pour aider l'organisation à valider l'existence de ce matériel et l'exhaustivité et l'exactitude de l'information y relative dans un nombre choisi de bureaux de pays. Les efforts entrepris pour améliorer la gestion du matériel et des stocks du Fonds mondial se poursuivent et l'équipe du Fonds chargée des partenariats a aidé les bureaux de pays à établir et appliquer des plans rigoureux d'assurance-qualité concernant les stocks, et élaboré des notes d'orientation sur les tests de contrôle de la qualité à l'intention de tous les bureaux et sur la gestion du matériel dans le contexte des subventions du Fonds mondial. D'autres mesures d'amélioration sont en cours dans ce domaine, dont la diffusion de documents directifs et la fourniture

d'une formation, et la passation de contrats de longue durée avec des laboratoires de contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques et des consultants externes.

G. Gestion des recrutements et contrôles concernant les cessations de service

43. Cette priorité consiste à suivre les délais de recrutement, à observer les prescriptions des comités chargés de surveiller le respect des procédures, et à contrôler étroitement les procédures liées à la cessation de service et les droits d'accès des utilisateurs du système Atlas. Le PNUD s'est employé en 2014 à mener à bien les activités de la phase 1 de la mise en service du module eRecruitment, qui comprend des capacités renforcées de téléchargement et des fonctionnalités de présélection des candidats, ainsi l'établissement de rapports sur les recrutements. Les comités chargés de surveiller le respect des procédures mis en place au siège et dans les bureaux de pays continuent de fournir des analyses indépendantes des procédures de recrutement et de présélection des candidats retenus. Pour faire face aux problèmes immédiats que posent les procédures de cessation de service dans Atlas, une modification concernant les futures cessations d'emploi a été mise en application dans le système le 31 juillet 2014. Le PNUD va effectuer une étude approfondie de la question, en examinant dans le détail le processus intégré de bout en bout et en vérifiant que les dispositifs de contrôle des mesures d'appui fonctionnent efficacement.

H. Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps

44. Le PNUD continue de s'employer avec vigilance à donner suite aux recommandations restées en souffrance depuis au moins 18 mois (conformément à la décision 2006/19 du Conseil d'administration) et en a fait un sujet récurrent de ses examens de la gestion financière. Les progrès enregistrés continueront d'être suivis par le Groupe de direction, présidé par l'Administrateur, et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé.

IV. État de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2013

45. Pour l'année terminée le 31 décembre 2013, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 28 recommandations d'audit dans son rapport sur les comptes du PNUD pour 2013 (A/69/5/Add.1), contre 20 pour l'année 2012. Un rang élevé de priorité a été attribué à neuf d'entre elles et un rang moyen de priorité aux 19 autres. L'administration a accepté toutes les recommandations.

46. Sur les 28 recommandations émises, 54 % concernent la conception, la gestion et l'évaluation des projets, et leur application obligera l'administration du PNUD à mener des efforts continus pour régler les problèmes de fond, qui comprendront pour la plupart des activités d'assurance-qualité, de suivi et d'évaluation des projets,

et la gestion des partenaires de réalisation, ainsi que le suivi du respect des procédures dans tous les bureaux.

47. Conformément à la pratique suivie au cours des années antérieures, le PNUD a choisi d'appliquer progressivement les recommandations des auditeurs, en définissant clairement les responsabilités de 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 Conseil d'administration. Il importe de noter que l'application des recommandations formulées pour 2013 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité des commissaires aux comptes, en juillet 2014.

48. Au 31 octobre 2014, soit environ trois mois depuis la parution officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes, le PNUD constate avec satisfaction que l'administration a déjà pris des mesures pour donner suite à bon nombre des 28 recommandations d'audit afin d'en assurer l'application intégrale dans les délais fixés. Un tableau de l'état d'application des recommandations d'audit est affiché sur le site Web du Conseil d'administration, conformément à la décision 2010/9 de ce dernier.

Tableau 1
État de l'application des recommandations d'audit par délai d'application

<i>Délai d'application</i>	<i>En souffrance</i>	<i>Appliquées</i>	<i>En cours</i>	<i>À appliquer</i>	Total
Quatrième semestre 2014	4	0	4		4
Premier trimestre 2015	8	0	8	0	8
Deuxième trimestre 2015	5	0	5	0	5
Troisième trimestre 2015	3	0	3	0	3
Quatrième trimestre 2015	8	0	8	0	8
Total	28	0	28	0	28
Pourcentage	100	0	100	0	100

Tableau 2
État de l'application des recommandations d'audit par ordre de priorité

<i>Degré de priorité</i>	<i>Appliquées</i>	<i>En cours</i>	<i>À appliquer</i>	Total
Élevé	0	9	0	9
Moyen	0	19	0	19
Faible	0	0	0	0
Total	0	28	0	28
Pourcentage	0	100	0	100

49. Sur les 28 recommandations d'audit émises pour l'année financière 2013, une avait été appliquée et l'administration en a demandé le classement par le Comité des commissaires aux comptes. Les dates butoirs fixées pour la plupart se situent en 2015 du fait que les recommandations doivent faire l'objet d'une large application dans tous les bureaux de pays du PNUD.

IV. État de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2012 et à l'exercice biennal 2010-2011

50. Au 31 octobre 2014, sur les 20 recommandations adressées au PNUD pour l'année financière 2012, le Comité des commissaires aux comptes considérait que 14 (70 %) avaient été intégralement appliquées et que six (30 %) étaient en cours d'application. Pour l'exercice biennal 2010-2011, 26 (81 %) étaient considérées comme intégralement appliquées et six (19 %) comme en cours d'application. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a également reçu une recommandation qui est en cours d'application. Divers facteurs ont retardé la mise en œuvre intégrale des 12 recommandations en souffrance (hormis la recommandation destinée au FENU), dont ceux qui suivent :

- a) Des progrès ont été accomplis récemment et par conséquent la direction demande au Conseil d'administration de classer la recommandation (quatre recommandations);
- b) Un progrès constant et progressif est attendu (quatre recommandations);
- c) L'administration revoit ses priorités pour pouvoir appliquer autrement la recommandation (une recommandation);
- d) L'application intégrale nécessite des mesures réciproques et rapides de la part de tierces parties (une recommandation);
- e) Le Comité des commissaires aux comptes a des attentes plus exigeantes en termes de critères d'achèvement (deux recommandations).

Tableau 3
État de l'application de recommandations d'années antérieures

<i>État d'application de la recommandation</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Appliquée	40	77
En attente d'examen par le Comité des commissaires aux comptes à la suite de visites dans les bureaux de pays	4	8
En cours	8	15
Total*	52	100

* Hormis la recommandation concernant le FENU.

VI. Conclusion

51. Le PNUD est heureux que le Comité des commissaires aux comptes ait exprimé au sujet de ses comptes une opinion sans réserve pour la deuxième année d'application des normes IPSAS. Cette opinion atteste du travail considérable effectué par tout le personnel des bureaux du PNUD à travers le monde. Les huit grandes priorités d'audit révisées pour 2014-2015 et les mesures à prendre pour y donner suite forment le cadre dans lequel l'administration s'attaquera aux problèmes actuels et nouveaux. Le Groupe de direction et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation continueront à suivre de près les progrès accomplis pour répondre aux priorités d'audit, en vue de faire en sorte que le PNUD continue à renforcer le respect de l'obligation de rendre compte, la transparence et la performance.

Annexe 1**Les huit grandes priorités d'audit du PNUD pour l'exercice biennal 2014-2015**

Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires	Gestion et assurance-qualité des programmes et projets
Planification des achats et professionnalisation et renforcement des capacités	Gestion de la réforme structurelle et valorisation des avantages
Responsabilité de l'administration et application de dispositifs de contrôle sur le terrain	Gestion du matériel et des stocks et application des normes au matériel des projets
Gestion des recrutements et contrôle des cessations de service	Recommandations en souffrance depuis longtemps

Annexe 2

Évaluation préliminaire des progrès : les neuf grandes priorités d'audit du PNUD pour l'exercice biennal 2012-2013

1. Suivi de l'audit de la modalité d'exécution nationale et suivi et soutien de la HACT	2
2. Conception, suivi et évaluation des programmes/projets	2
3. Gestion des achats dans les bureaux extérieurs	3
4. Contrôle des modifications apportées dans Atlas	5

5. Gestion des états de congé et des recrutements	3
6. Gestion du matériel et des stocks	3
7. Gestion des portefeuilles de programmes à haut risque	3
8. Recommandations en souffrance depuis longtemps	3
9. Application des normes IPSAS	5

Légende	Code couleur
La situation correctement envisagée	5
Améliorations notables observées. En bonne voie.	4
Améliorations observées. Plus de mesures restent nécessaires.	3
Les mesures correctives n'ont pas encore été entièrement appliquées, l'efficacité des interventions n'a pas encore été entièrement établie ou les risques inhérents doivent être atténués.	2
La situation s'est dégradée	1