



**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  
18 novembre 2020  
Français  
Original : anglais

**Première session ordinaire de 2021**

1<sup>er</sup>-4 février 2021, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité  
des commissaires aux comptes**

**Programme des Nations Unies pour le développement :  
rapport sur l'application des recommandations du Comité  
des commissaires aux comptes pour 2019**

*Résumé*

En juillet 2020, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a présenté officiellement le rapport de son audit du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (A/75/5/Add.1) et formulé une opinion sans réserve pour l'année terminée le 31 décembre 2019. Il s'agit de la huitième année complète pour laquelle le PNUD établit ses états financiers conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et l'opinion d'audit confirme que le Programme s'attache à respecter ces normes. L'année 2019 est d'ailleurs la quinzième année consécutive pour laquelle le PNUD reçoit une opinion d'audit sans réserve.

L'Administrateur a souligné que la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats et des incidences des activités menées figuraient toujours au premier rang des priorités du PNUD. Les mécanismes de gouvernance et le dispositif d'application du principe de responsabilité permettent de s'assurer que l'administration des ressources est conforme aux principes de responsabilité et d'intégrité fiduciaires et qu'il existe une volonté de progresser et d'innover en permanence. Le Programme s'emploie systématiquement à tirer des enseignements des recommandations formulées par ses organes de contrôle indépendants et à les appliquer pour gagner en efficience et en efficacité. En 2019, il figurait parmi les organisations les mieux classées selon l'Indice de transparence de l'aide établi par l'organisation « Publish What You Fund ».

La gestion stratégique des grandes priorités définies à la lumière des audits (priorités d'audit) continue d'être suivie de près, y compris directement par l'Administrateur et l'Administrateur associé. Le PNUD améliore constamment les mesures qu'il prend pour mettre en pratique ces priorités. Tout en notant que le taux de mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes a



sensiblement augmenté et que plusieurs initiatives institutionnelles ont été prises pour donner suite à ces recommandations, le PNUD estime qu'il convient de conserver pour l'exercice biennal 2020-2021 les sept grandes priorités d'audit qu'il avait définies pour 2018-2019 ; il a toutefois ajusté certains sous-indicateurs, ce qui montre que des progrès ont été faits au cours des deux dernières années.

Dans le présent rapport, le PNUD : a) fait le bilan de la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit définies pour l'exercice biennal 2018-2019 (présentées dans le document [DP/2019/11](#) et approuvées dans la décision 2019/2 du Conseil d'administration), dont il ressort que des progrès ont été faits dans certains domaines (annexe 1) ; b) présente les sept grandes priorités d'audit proposées pour l'exercice biennal 2020-2021, qui ont été définies par la direction et passées en revue par ses organes de contrôle (annexe 2) ; c) présente, en application de la décision 2020/1, son plan d'action concernant l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit et des priorités ; d) rend compte de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée en décembre 2019 et les années antérieures. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un état détaillé de l'application des différentes recommandations et le rapport d'audit complet du Comité des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur le site Web du Conseil (annexe 3).

#### *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 2019 ; b) prendre note des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit définies pour 2018-2019 ; c) approuver les sept grandes priorités d'audit proposées pour 2020-2021 ; d) appuyer les mesures prises par l'administration du PNUD pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2019 ainsi que les recommandations des années précédentes auxquelles il n'avait pas encore été donné suite.

## I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2019. C'est la quinzième année consécutive que le Programme reçoit une telle opinion à l'issue de son audit externe, ce qui confirme sa détermination à améliorer constamment sa transparence et sa responsabilité. L'attitude exemplaire prônée par l'Administrateur et l'Administrateur associé a beaucoup contribué à ce résultat et permet au PNUD de tendre sans relâche vers l'excellence dans la conduite de ses opérations.
2. Pour remédier aux problèmes récurrents révélés par les audits, le PNUD pratique une approche fondée sur les risques. L'administration établit les grandes priorités sur la base des audits afin de recenser, notamment du point de vue des organes de contrôle et de direction internes et externes et indépendants, les risques importants, récurrents ou nouveaux et de déterminer leurs causes profondes. Cela lui permet de veiller à ce que les stratégies et les dispositifs de contrôle voulus soient mis en place en fonction des priorités pour faire face à ces problèmes, même s'il est conscient qu'il existe toujours un risque résiduel.
3. On trouvera ci-après un bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit pour l'exercice biennal 2018-2019, approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2019/2, ainsi qu'une description des problèmes récurrents signalés par les organes de contrôle et de direction. On trouvera également à l'annexe 1 un récapitulatif de ces progrès présenté sous forme de tableau.
4. Le PNUD améliore constamment les mesures qu'il prend pour mettre en pratique ses priorités d'audit, dont le nombre s'est d'ailleurs progressivement réduit : il était de 15 en 2006-2007. Bien que le taux de mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes ait sensiblement augmenté et que plusieurs initiatives aient été prises pour donner suite à ces recommandations, le PNUD estime qu'il convient de conserver pour 2020-2021 les sept grandes priorités d'audit qu'il avait définies pour 2018-2019, ce qui lui permettra de régler les problèmes sous-jacents et, ainsi, d'éviter que les organes de contrôle internes et externes continuent de signaler des problèmes récurrents dans les sept domaines correspondants. Même si le PNUD conserve la même liste de priorités que pour 2018-2019, certains sous-indicateurs ont changé pour 2020-2021, ce qui montre que des progrès ont été faits au cours des deux dernières années. On trouvera à l'annexe 2 la liste des sept grandes priorités d'audit proposées pour 2020-2021.
5. En 2020, le PNUD a achevé l'étude interne détaillée qu'il avait lancée pour comprendre les causes profondes de la récurrence de certaines observations d'audit. Cette étude a abouti à une série de recommandations que le PNUD pourra appliquer parallèlement aux initiatives institutionnelles prises pour mettre en œuvre les grandes priorités d'audit. Il a commencé à appliquer la plupart des recommandations issues de cette étude en 2020, ce qui devrait lui permettre de progresser encore davantage dans la mise en œuvre de certaines des sept grandes priorités d'audit.

## II. Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la version affinée des sept grandes priorités d'audit pour 2018-2019

6. Il ressort des conclusions formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour la période achevée le 31 décembre 2019, mais aussi des échanges avec ledit comité, avec le Bureau de l'audit et des investigations et avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, que des progrès ont été

accomplis au regard des sept priorités qui ont été définies à la lumière des audits pour 2018-2019 et qui sont présentées ci-dessous.

7. Le PNUD a procédé à une évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit pour 2018-2019 ; ses conclusions sont détaillées dans les sections ci-dessous et résumées à l'annexe 1. Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, a présenté et examiné les résultats de cette évaluation, qui ont ensuite été approuvés par le Groupe exécutif, présidé par l'Administrateur.

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

8. La mise en œuvre de la politique harmonisée révisée concernant les transferts de fonds (HACT), adoptée en 2014, continue de figurer parmi les principales priorités du PNUD, qui s'emploie à aider les partenaires de réalisation et les parties responsables à gérer les risques en établissant et en actualisant les modalités de mise en œuvre et de transfert de fonds sur la base des résultats des microévaluations et des activités de certification.

9. Dans le contexte de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), en octobre 2020, 88 % des bureaux de pays avaient procédé à une macroévaluation, contre 85 % en octobre 2019. De plus, 1 693 microévaluations de partenaires de réalisation avaient été réalisées en octobre 2020, contre 1 407 en octobre 2019.

10. Le respect des dispositions de la politique HACT continue de s'améliorer à mesure que les bureaux entament de nouveaux cycles de programmation et qu'ils ont ainsi l'occasion d'intégrer pleinement les activités relatives à cette politique dans la planification des projets. Les bureaux qui sont en passe d'adopter tous les éléments de la politique HACT continuent d'auditer les comptes des projets. En 2020, afin d'améliorer le contrôle et la gestion des partenaires de réalisation, le PNUD a :

a) poursuivi la mise à jour de la plateforme de suivi de la politique HACT afin de renforcer le contrôle en y intégrant de nouvelles fonctionnalités permettant de suivre les mesures prises par les bureaux du PNUD, y compris les bureaux de pays, pour régler les problèmes signalés dans les évaluations des capacités des partenaires et dans les rapports sur les activités de certification ;

b) mis en service un outil automatisé de planification des activités de microévaluation et de certification grâce auquel les bureaux pourront organiser à l'avance les évaluations des capacités des partenaires et les activités de certification ;

c) révisé ses directives relatives à la politique HACT afin de régler les problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes et de donner des orientations plus claires à ses bureaux.

11. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit, le PNUD s'emploiera :

a) à réviser ses documents normatifs en matière de gestion des programmes et des projets pour qu'ils soient plus clairs et permettent de mieux gérer les risques liés à la collaboration avec les partenaires de réalisation ;

b) à faciliter la mise en commun des meilleures pratiques en promouvant l'utilisation de la plateforme Yammer consacrée à la politique HACT aux fins du renforcement des capacités aux niveaux régional et national ;

c) à continuer de mettre à jour la plateforme de suivi de la politique HACT afin de renforcer le contrôle et à envisager de mettre en service des outils numériques,

par exemple une version électronique du formulaire FACE (formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses) qui facilitera les échanges d'informations avec les partenaires et entraînera des gains d'efficacité et de visibilité au PNUD.

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

12. L'administration note les problèmes récurrents en matière de gestion des programmes et des projets et prend acte du fait qu'il n'existe pas de solution miracle pour améliorer les résultats des principaux programmes. Le PNUD a progressivement amélioré la gestion et l'évaluation des programmes et des projets et continue de renforcer les capacités dans tous les domaines d'activité et de mettre au point des outils plus intégrés. Son objectif est de permettre aux équipes de programmation de prendre des décisions fondées sur des données factuelles afin d'améliorer les résultats en matière de développement grâce à une gestion efficace des programmes et des projets.

13. Pour trouver des solutions efficaces aux problèmes récurrents révélés par les audits dans des domaines liés aux programmes tels que la gestion des risques, le suivi, la mobilisation des parties prenantes et le fonctionnement des comités de projet, le PNUD a investi dans les compétences de son personnel en adaptant à ses besoins le programme de certification intitulé « Managing Successful Programmes ». La version adaptée de ce programme est conforme au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, dont découlent les programmes du PNUD, et tient compte des réalités des programmes de développement. À la fin 2020, 940 membres du personnel, dont des fonctionnaires du Fonds d'équipement des Nations Unies et des Volontaires des Nations Unies, avaient été formés et 300 autres devraient l'être en 2021. Lorsque le nombre de membres du personnel ayant suivi ce programme de certification aura atteint un seuil critique, le PNUD mettra en œuvre un plan stratégique devant permettre d'intégrer les connaissances de base acquises lors du programme dans les fonctions, les responsabilités, les processus, les procédures et les outils consacrés aux programmes à partir de 2021.

14. En 2020/2021, le PNUD a également entrepris d'exécuter un solide plan d'investissement devant renforcer ses capacités en matière de gestion des risques dans les programmes. Il s'agit notamment d'approfondir les compétences du personnel en matière d'application des normes sociales et environnementales du PNUD et de gestion globale des risques dans les programmes et les projets. Un programme de formation approfondie sera organisé au profit d'un groupe d'experts auquel les bureaux de pays pourront faire appel pour des projets à haut risque nécessitant des renforts. Des directives et des protocoles supplémentaires seront mis au point pour les comités de projet : il est attendu des membres de ces comités qu'ils assurent une bonne gouvernance des projets et qu'ils s'engagent à éviter les conflits d'intérêts. De plus, des ateliers et des programmes de formation intensive sont régulièrement organisés pour le personnel et les cadres afin de renforcer les concepts et les compétences qui sont essentiels pour les programmes.

15. Pour aider les responsables de projet à gagner en efficacité, le PNUD met au point une plateforme numérique collaborative et personnalisable qui facilitera la gestion des programmes, des projets et des portefeuilles et permettra aux utilisateurs, à tous les niveaux, d'obtenir des résultats intégrés dans le respect du principe de responsabilité et des exigences de qualité. Cette plateforme aidera les responsables de projet à situer les activités programmées dans le cycle de vie des projets et, ainsi, de mieux suivre les résultats obtenus et de repérer comment régler un problème avant qu'il ne soit soulevé lors d'un audit. Elle permettra notamment de numériser les

évaluations des capacités, la documentation relative aux visites de vérification de l'exécution des produits, les calendriers des comités de projet et les procès-verbaux de leurs réunions et de créer des alertes pour informer les responsables de projet et les organes de supervision institutionnelle dès qu'un problème apparaît, avant qu'il ne s'aggrave. À plus long terme, elle devrait également proposer des outils de gestion avancée et des fonctions d'analyse et permettre aux utilisateurs de gérer leur travail à la fois dans le cadre du programme et dans celui des opérations, de prendre des décisions et de créer leurs propres réseaux et profils d'apprentissage sur mesure. Elle est conçue pour devenir un outil de gestion quotidien, qui mettra en rapport les données, les personnes et les informations provenant de dizaines de systèmes existants tout en intégrant des données supplémentaires qui permettront d'obtenir de meilleurs résultats.

16. Parmi les mesures prises aux fins de la numérisation des opérations, on peut citer le lancement, en 2020, de la nouvelle plateforme numérique consacrée aux rapports d'exécution conjoints, connue sous le nom de portail CDR Bridge. Une fois adopté par les partenaires de réalisation, ce portail simplifiera la certification des rapports d'exécution conjoints, qui deviendra un processus numérique transparent dans lequel les interventions manuelles seront réduites au minimum. Ces mesures renforcent les améliorations précédentes, notamment la réécriture de bout en bout des politiques et procédures de programmation, l'introduction de nouvelles normes de qualité pour les programmes, une nouvelle politique de suivi et les améliorations apportées par le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

17. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit, le PNUD s'emploiera :

a) à continuer d'investir en priorité dans la mise au point d'outils permettant d'alerter le personnel chargé des programmes de l'approche d'échéances importantes et d'assurer une surveillance efficace des bureaux régionaux de manière intégrée ;

b) à élaborer des orientations (instructions permanentes) qui viendront compléter les directives de gestion des programmes et des politiques dans des domaines clés tels que l'établissement, le suivi et l'ajustement du plan de travail et du budget dans le cadre des projets, et à y intégrer la gestion des risques.

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

18. La direction continue d'investir dans de meilleurs outils numériques, dans l'amélioration des politiques, dans les services consultatifs et dans la rationalisation des processus métier afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de la fonction achats en tant que catalyseur du développement au PNUD.

19. Les initiatives d'automatisation de bout en bout et d'intégration du processus d'approvisionnement énumérées ci-après ont permis d'accroître la transparence, l'intégrité et le respect du principe de responsabilité :

a) Le PNUD a automatisé la planification des achats grâce à l'outil PROMPT, ce qui lui a permis d'avoir plus de visibilité sur les projections annuelles d'évolution de la demande dans tous les bureaux de pays et de soutenir les achats de manière proactive en concluant des accords locaux, régionaux et mondiaux à long terme. En 2018, 1,3 milliard de dollars d'achats ont fait l'objet d'une planification (110 bureaux de pays) ; ce montant est passé à 1,5 milliard de dollars (129 bureaux de pays) en 2019.

b) L'utilisation du système d'appels d'offres en ligne est devenue obligatoire en 2019 pour les marchés d'un montant supérieur à 150 000 dollars, ce qui a permis d'accroître la transparence et de réduire la charge administrative. En septembre 2020, le taux de conformité était de 94 %. Ce système a été incorporé au système de contrôle des achats (le système ACP-online, qui relève du Comité consultatif des achats) pour accroître l'automatisation et garantir le bon déroulement de l'ensemble du processus d'approvisionnement.

c) Le PNUD a toujours recours à la gestion automatisée des contrats, ce qui renforce la visibilité et le contrôle des activités contractuelles.

20. Afin d'accroître encore ses capacités en matière d'achats, le PNUD organise de plus en plus de programmes de formation dans le cadre du plan de certification établi à cette fin. En 2019, 814 membres du personnel de l'Organisation des Nations Unies et 412 fonctionnaires des administrations nationales ont obtenu un certificat à l'issue d'une session de formation assurée par le Chartered Institute of Procurement and Supply du PNUD. Dans les bureaux de pays, le pourcentage des chefs des équipes chargées des achats dotés d'un certificat en matière d'achats a augmenté, passant de 64 % en 2018 à 75 % en 2019.

21. Afin d'améliorer les capacités au niveau national, les spécialistes des achats en poste dans les centres régionaux ont continué d'apporter un appui sur le terrain en fournissant des services techniques et consultatifs sur des dossiers d'achat complexes et en coordonnant avec succès les activités d'achat au niveau régional, notamment en les planifiant en étroite collaboration avec les équipes chargées de la surveillance des achats dans les centres (ou le Comité consultatif des achats concerné).

22. Pour améliorer l'appui en matière de politiques, le PNUD a généralisé 12 initiatives relatives aux processus métier en 2018/2019 ; introduit des directives et des notes d'orientation relatives à la construction en juin 2020 ; énoncé en juillet 2020 de nouvelles instructions permanentes pour la gestion des fournisseurs, qui prévoient des opérations trimestrielles de nettoyage et de maintenance des fichiers fournisseurs, rendent obligatoire la consultation des listes de fournisseurs faisant l'objet de sanctions avant tout paiement ou toute commande et décrivent comment déterminer si les changements apportés à un fichier fournisseur sont frauduleux ; et, à des fins d'efficacité, entériné en 2020 la reconnaissance mutuelle des marchés passés par tous les organismes des Nations Unies, sans examen supplémentaire le cas échéant.

23. En 2019, le Comité d'examen des fournisseurs a prononcé 49 sanctions et 33 suspensions provisoires à l'encontre de fournisseurs impliqués dans des pratiques interdites, donnant ainsi effet à la politique de tolérance zéro du PNUD à l'égard de ces pratiques.

24. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit qui portaient sur l'automatisation et la numérisation de la fonction achats, le PNUD continue d'investir dans l'automatisation et l'intégration des procédures d'achat et dans l'amélioration des flux de travail, ce qui lui permettra de gagner en efficacité, de réduire le coût des transactions, de rendre les opérations de passation de marchés plus transparentes, de renforcer l'intégrité des données de référence et de se doter d'un système électronique de sélection des fournisseurs et d'un portail fournisseurs en libre-service.

## **D. Gestion des ressources humaines**

25. En 2019, le PNUD a fait des progrès notables sur la voie d'une gestion plus efficace des ressources humaines. En 2020, le taux de suivi des programmes de

formation obligatoires est passé de 83 % à 85 % pour les fonctionnaires et de 79 % à 83 % pour les membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire.

26. Un nouveau dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel donne aux gestionnaires et aux décideurs les informations nécessaires pour prévoir les pénuries et les excédents de main d'œuvre et prendre des mesures en conséquence, tandis que le nouveau référentiel de compétences répertorie les attributs, les comportements, les compétences, les connaissances et l'expertise nécessaires à la concrétisation du projet #NextGenUNDP. Un nouveau dispositif d'organisation des carrières et de planification de la relève a introduit, entre autres, des exercices annuels de rotation des représentants résidents et des représentants résidents adjoints ainsi qu'une nouvelle politique de mobilité. Parallèlement, le dispositif d'évolution de carrière récemment lancé donne de claires perspectives de carrière au personnel, et le PNUD a mis en place un processus de gestion de la performance amélioré et rationalisé.

27. De nouvelles équipes spécialisées dans le recrutement ont été chargées de réviser les procédures de recrutement du PNUD. Le Programme regroupera les services des ressources humaines en 2021 et créera des centres d'excellence et d'expertise en ressources humaines. Ces mesures combinées lui permettront de considérablement améliorer la qualité, l'efficacité et la rapidité du recrutement.

28. En juin 2019, le PNUD a lancé sa stratégie « People for 2030 » pour transformer progressivement sa culture institutionnelle et renforcer ses capacités de façon à améliorer ses résultats en matière de développement, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Il élabore dans ce cadre de nouveaux types de contrats, notamment pour les prestataires de services. La politique de recrutement des prestataires de services est en cours de révision dans le contexte du nouveau cadre contractuel et des travaux menés en vue du regroupement des fonctions de recrutement local.

29. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit qui portaient sur le taux de suivi des programmes de formation obligatoires, le Groupe de gestion du perfectionnement du personnel, récemment constitué, étudie la possibilité de créer un programme de certification professionnelle spécifique pour le personnel des ressources humaines dans le cadre de la nouvelle stratégie d'apprentissage et de développement du PNUD.

## **E. Gestion financière**

30. La responsabilité financière constitue une priorité majeure pour l'organisation, qui s'efforce de s'attaquer aux difficultés recensées dans les domaines suivants : a) viabilité financière des bureaux de pays ; b) gestion des avances et des dépenses ; c) gestion des risques bancaires ; d) respect des règles fixées dans le dispositif de contrôle interne ; e) atténuation du risque de fraude et amélioration du recouvrement des pertes dues aux fraudes.

31. Comme suite au regroupement réussi des services financiers dans une région, le Groupe exécutif a approuvé en 2019 le regroupement des services financiers, des services des achats et des services des ressources humaines pour tous les bureaux de pays de toutes les régions. Cette initiative a été lancée en octobre 2019, et la mise en place des activités et des bureaux devrait s'étaler sur l'année qui vient, sous réserve que les incidences potentielles de la COVID-19 le permettent. Ce regroupement devrait avoir une incidence très positive sur la qualité de nombreuses activités régulièrement mentionnées dans les rapports d'audit et sur le contrôle exercé à cet égard.

32. Le PNUD a encore amélioré et renforcé les initiatives de contrôle, de suivi, de conseil et de gestion des capacités prises dans le domaine financier. Il met au point pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux un tableau de bord actualisé en direct qui regroupe des données relatives à la viabilité financière, à l'efficacité de l'exécution des projets et des programmes, au respect de la politique HACT par les bureaux de pays et à la suite donnée aux recommandations d'audit par ces bureaux. Le PNUD a enrichi le contenu des communications trimestrielles d'une page qu'il adresse aux bureaux de pays en y ajoutant des informations sur le dispositif de contrôle interne et la gestion des projets. De plus, compte tenu de la COVID-19 et de son incidence sur les activités des bureaux de pays, il a encore renforcé son solide dispositif d'examen interne et de suivi de l'exécution des programmes : il passe régulièrement en revue les soldes non utilisés et donne des conseils aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux sur les moyens d'accélérer l'exécution.

33. En ce qui concerne la gestion du risque bancaire, le PNUD a réduit ce risque en regroupant les rapprochements bancaires pour tous les bureaux de pays en 2020. Le risque bancaire a été réduit encore davantage par la mise en place progressive de connexions d'hôte à hôte avec les partenaires bancaires qui permettent d'effectuer des paiements locaux au moyen de virements électroniques sécurisés : six nouveaux bureaux de pays ont commencé à utiliser ces connexions en 2018 ou en 2019, ce qui portera à 39 le nombre total de bureaux « connectés ». Il reste toutefois beaucoup à faire. Le PNUD poursuivra la mise en place progressive des connexions d'hôte à hôte en tenant compte des risques.

34. Malgré les progrès considérables qui ont été accomplis, des problèmes d'ordre financier liés en particulier au recouvrement des coûts, à la gestion des avances, à la comptabilisation des dépenses et à la gestion financière des projets, et plus généralement au respect du dispositif de contrôle interne, continuent d'être signalés par le Comité des commissaires aux comptes et exigent un suivi et un contrôle continus.

35. En ce qui concerne le respect du dispositif de contrôle interne, le PNUD a renforcé la séparation des tâches en automatisant les fonctions clés dans son progiciel de gestion intégré. Il a également tenu compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et mis à jour le dispositif en 2020. Tous les bureaux ont reçu pour instruction de revoir leurs processus internes pour les rendre conformes au dispositif de contrôle interne et de régler les problèmes qui ont été décelés en ce qui concerne la séparation des tâches et les délégations de pouvoirs. Par ailleurs, l'automatisation d'autres fonctions est en cours et devrait s'achever à la fin de 2020, ce qui contribuera également à améliorer la situation.

36. Pour renforcer les capacités de ses employés, le PNUD a continué de promouvoir des programmes de formation et de certification financières et de développer le système d'attestation dans le cadre duquel les bureaux décentralisés peuvent certifier eux-mêmes les résultats des principaux contrôles effectués dans leurs services. Parmi les nouveautés de ce système en 2020, on peut citer l'option de certification proposée aux bureaux de pays qui ont évalué les risques de fraude et de corruption, qui est conforme aux dispositions de la politique du PNUD relative à la lutte contre la fraude et les autres formes de corruption et de sa politique de gestion du risque institutionnel.

37. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit, en 2021 le PNUD s'emploiera :

a) à automatiser davantage de contrôles, lorsque c'est possible, afin de mieux faire respecter son dispositif de contrôle interne, en mettant l'accent sur les fonctions de contrôle du nouveau progiciel de gestion intégré ;

b) à renforcer les éléments correspondant au dispositif de contrôle interne dans le tableau de bord financier afin de contrôler la conformité au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

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

38. Le PNUD a continué à bénéficier de partenariats solides et de l'appui financier de partenaires de tous types. En 2020, il a continué de se prévaloir de partenariats stratégiques et innovants et de déployer des stratégies de mobilisation des ressources qui ont recueilli le soutien des principaux partenaires et parties prenantes. Compte tenu des circonstances inédites résultant de la COVID-19, le PNUD a fait preuve d'efficacité, de transparence et d'intégrité dans les activités d'aide au développement menées dans les pays touchés par la pandémie.

39. Le PNUD a réussi à stabiliser le niveau des ressources de base et a même inversé la tendance à la baisse avec une légère augmentation. Les ressources de base, ou ressources ordinaires, sont essentielles pour le PNUD : elles constituent la plus flexible de ses sources de financement et lui permettent d'agir stratégiquement, de répondre plus efficacement et plus rapidement aux besoins des pays, d'allouer des fonds aux domaines sous-financés et de mobiliser des ressources supplémentaires. Les ressources ordinaires ont permis au PNUD de prendre des décisions de financement rapides et flexibles et de répondre de manière proactive aux défis créés par la COVID-19. Toutefois, les faibles niveaux actuels des ressources ordinaires et flexibles ont limité la capacité du Programme de répondre de manière adéquate à tous les besoins des pays. L'examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2018-2021 indique que les ressources de base contribuent à des résultats de développement de plus haut niveau, ce qui démontre qu'elles ont un effet catalyseur sur la réalisation du Programme 2030.

40. L'un des principaux objectifs du pacte de financement est de rétablir un équilibre entre les ressources de base et les autres ressources, mais les États Membres continuent d'acheminer l'essentiel de leur soutien financier sous la forme de contributions réservées à des projets, thèmes, régions ou pays prédéfinis. En 2019, les ressources ordinaires ne représentaient que 13 % de l'ensemble des fonds reçus par le PNUD, soit moins que l'objectif de 30 % qui a été fixé dans le pacte de financement et doit être atteint d'ici à 2023. De même, l'augmentation du nombre de contributeurs aux ressources ordinaires a continué de poser un défi au PNUD en 2019, malgré les efforts déployés pour établir des priorités et plaider auprès d'un plus grand nombre d'États Membres afin de les amener à contribuer aux ressources de base.

41. Ces activités de plaidoyer en faveur des ressources ordinaires consistent notamment à améliorer la visibilité des contributeurs et à communiquer plus efficacement sur ce qu'ils financent. Sur une note plus encourageante, le PNUD a connu une meilleure prévisibilité de son financement : en effet, la part des contributions aux ressources ordinaires soutenues par des engagements pluriannuels a augmenté, atteignant 58 % en 2019.

42. Le PNUD a progressé pour ce qui est de faire croître la part de financement souple fournie par les fonds de financement commun interinstitutions et les fonds thématiques propres à chaque entité. Près de 10,8 % des ressources autres que les ressources de base du PNUD ont ainsi été assurées par des fonds de financement commun interinstitutions en 2019 (contre 8 % en 2018). Les partenaires ont également augmenté de 54 % leurs contributions aux guichets de financement thématiques, qui sont passées de 67 millions de dollars en 2018 à 103 millions de dollars en 2019. Ces fonds thématiques ne représentent cependant que 2,5 % du total des ressources autres que les ressources de base. Le PNUD continuera de dialoguer

avec ses partenaires pour faire croître, parmi les fonds thématiques, la part de ceux qui sont flexibles et non strictement préaffectés.

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

43. Présidé par l'Administrateur associé, le Comité du contrôle des risques se compose de tous les directeurs de bureaux ayant rang de sous-secrétaire général. Il continue de s'employer activement à contrôler l'application et l'utilisation globales du cadre de gestion du risque institutionnel au sein du Programme et se concentre sur les risques stratégiques, les risques élevés et les risques renvoyés à un niveau supérieur.

44. Révisée en 2019, la politique de gestion du risque institutionnel permet une gestion unifiée des risques à tous les niveaux de l'organisation, des projets jusqu'au niveau institutionnel, et prévoit un mécanisme propre à renvoyer les risques à un niveau supérieur. La gestion du risque institutionnel incombe aux responsables opérationnels : dans chaque unité administrative, ce sont eux qui doivent rendre compte de la gestion du risque dans leur domaine de responsabilité. De plus, l'introduction du modèle des trois lignes de maîtrise des risques donne à l'organisation un outil de gouvernance des risques bien défini et structuré qui garantit l'application du principe de responsabilité, la surveillance, l'appui et les contrôles qui s'imposent.

45. Depuis avril 2019, date du lancement de la version révisée de la politique de gestion du risque institutionnel, plusieurs sessions de formation ont été organisées et de nouveaux outils ont été introduits pour renforcer encore la gestion des risques. La plupart des activités prévues dans le plan d'action adopté pour mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque institutionnel ont été achevées en 2020. L'élaboration d'une déclaration relative à l'appétence pour le risque a été lancée en août 2020 et devrait prendre fin en 2021. Cette déclaration est établie par consultation à partir de données factuelles. Un programme de formation des formateurs à la gestion du risque institutionnel a été élaboré et sera mis en place avant la fin de 2021.

46. Un nouveau tableau de bord de gestion du risque institutionnel a été élaboré et déployé. Il donne une vue d'ensemble des risques (sous la forme d'une carte des « points chauds ») et permet de filtrer les informations par niveau afin que les gestionnaires et les propriétaires des risques puissent cartographier ceux-ci, mieux les suivre et prendre des décisions à la lumière des risques recensés au niveau du projet, du pays et de la région.

47. Le Programme a par ailleurs entrepris de renforcer la gestion du risque de fraude. Une stratégie de lutte contre la fraude est en cours d'élaboration et sera soutenue par une série de webinaires et de sessions de sensibilisation à l'évaluation du risque de fraude et à la manière de tenir compte de ce risque dans le dispositif et les outils de gestion du risque institutionnel.

48. En application des recommandations issues de l'étude interne sur les causes profondes de la récurrence des observations d'audit, le PNUD :

a) s'est doté d'un flux de travail entièrement automatisé pour établir et mettre à jour les évaluations des risques grâce à son tableau de bord ;

b) a donné la priorité aux activités de gestion des risques au niveau des projets et des bureaux de pays afin de clarifier et de documenter les liens entre ces activités et les déclarations annuelles par lesquelles les responsables certifient les résultats des contrôles effectués.

### **III. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'année terminée le 31 décembre 2019**

49. Pour l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 37 recommandations d'audit dans son rapport sur les comptes du PNUD ([A/75/5/Add.1](#)), contre 25 pour l'année 2018. Un rang élevé de priorité a été attribué à 13 d'entre elles et un rang moyen, aux 24 autres. L'administration a accepté toutes les recommandations.

50. Sur les 37 recommandations formulées, 11 concernent la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Ces recommandations sont constructives et constituent un bon point de départ pour les nouvelles discussions que le PNUD doit entamer avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et d'autres organisations au sujet des domaines pour lesquels un suivi et des améliorations s'imposent. Six recommandations concernent l'approche de la gestion des risques de fraude du PNUD et la sensibilisation du personnel et des partenaires externes au risque de fraude. Trois recommandations concernent le dispositif de gestion du risque institutionnel du Programme et plus précisément les trois lignes de maîtrise des risques (dont il faut exclure les auditeurs externes), les évaluations du risque de fraude et l'amélioration des déclarations qui accompagnent les attestations de fin d'année. Sept recommandations concernent le dispositif de contrôle interne, les contrôles anti-fraude, la mise en place de contrôles relatifs aux immobilisations corporelles et l'administration des données relatives au personnel. Six recommandations concernent la vérification de l'admissibilité des fournisseurs et les pièces justificatives pour la création des profils des fournisseurs, l'inscription de fournisseurs disqualifiés dans les fichiers maîtres et les dossiers soumis au comité d'examen des fournisseurs du PNUD en suspens. Quatre recommandations concernent la présentation des états financiers, les contributions des donateurs aux dépenses afférentes au personnel relevant du système des coordonnateurs résidents et la couverture sociale des sous-traitants.

51. Conformément à la pratique suivie les années précédentes, et comme convenu avec le Comité des commissaires aux comptes, le PNUD applique progressivement les recommandations des auditeurs, en établissant clairement les responsabilités et les délais prévus pour la mise en œuvre de chaque recommandation. Cette démarche échelonnée est dictée par la complexité des questions et le temps nécessaire pour les régler et en débattre avec le Comité. Il importe de noter que l'application des recommandations formulées pour 2019 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité, en juillet 2020.

52. En octobre 2020, soit trois mois après la publication officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes et en avance par rapport aux échéances fixées pour 2020, l'administration du PNUD avait déjà mis en œuvre 15 recommandations, soit 41 % des nouvelles recommandations formulées en 2020. La suite donnée à ces recommandations n'a pas encore été évaluée par le Comité. Le Programme a commencé à prendre des mesures pour les 22 recommandations restantes afin d'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 consultable à l'annexe 3, sur le site Web du Conseil.

#### IV. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'année terminée le 31 décembre 2018 et les années précédentes

53. Dans son rapport pour 2019, le Comité des commissaires aux comptes a estimé que, des 51 recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées au moment de la publication de son rapport sur l'année financière terminée le 31 décembre 2018, 29 (57 %) avaient été appliquées et 20 (39 %) étaient toujours en cours d'application. Deux recommandations (4 %) étaient devenues caduques.

54. Les recommandations antérieures qui étaient encore en cours d'application ou avaient été renouvelées sont prises en compte dans les sept grandes priorités d'audit.

55. Sur les 20 recommandations des années précédentes, 3 avaient été mises en œuvre à la date de parution du présent rapport. Le PNUD progresse dans l'application des 17 recommandations restantes : 6 d'entre elles sont considérées par l'administration comme appliquées et sont en instance d'évaluation par le Comité des commissaires aux comptes, et parmi les 11 autres, 7 portent sur les nouvelles directives relatives aux contrats de services du PNUD, qui devraient être promulguées au cours du premier trimestre de 2021. Toutes les autres observations sont assorties de dates de mise en œuvre et de plans d'action clairement définis, dont les détails figurent à l'annexe 3.

Tableau 1

##### État de l'application des recommandations des années précédentes (2015-2018)

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	29	57 %
Recommandations devenues caduques	2	4 %
Recommandations non appliquées	0	0 %
Recommandations en cours d'application	20	39 %

#### V. Conclusion

56. Le PNUD se félicite d'avoir obtenu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes. Cette opinion atteste du travail considérable accompli par l'ensemble du personnel des bureaux du PNUD à travers le monde. Les sept grandes priorités que l'administration du PNUD a définies puis affinées pour 2020-2021 à la lumière des audits et les mesures à prendre pour y donner suite lui serviront de cadre pour s'attaquer aux défis anciens et nouveaux au cours des années à venir. Le Groupe exécutif et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation continueront de suivre de près les progrès accomplis dans la mise en œuvre des priorités d'audit afin que le PNUD continue d'améliorer sa productivité, sa responsabilité, sa transparence et sa performance de façon à renforcer son action et ses résultats, en ne ménageant aucun effort pour appliquer sans attendre 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 grandes priorités d’audit pour 2018-2019

<i>Priorité</i>	<i>Bilan 2018</i>	<i>Bilan 2019</i>
Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation	4	4
Gestion et évaluation des programmes et des projets	3	3
Stratégies de contrôle des achats et d’atténuation du risque de fraude	3	3
Gestion des ressources humaines	3	4
Gestion financière	4	4
Partenariats et mobilisation des ressources	3	3
Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel	4	4

<i>Légende</i>	<i>Code couleur</i>
Les problèmes ont été traités.	5
Les améliorations constatées sont notables et conformes à l’objectif.	4
Des améliorations ont été constatées, mais des progrès restent à faire.	3
Les mesures correctives n’ont pas encore été pleinement appliquées ou n’ont pas encore permis d’aboutir aux résultats escomptés ou d’atténuer les risques.	2
La situation s’est dégradée.	1

## **Annexe 2**

### **Les sept grandes priorités d'audit du PNUD pour la période 2020-2021**

#### **Priorité**

Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation

Gestion et évaluation des programmes et des projets

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

Gestion des ressources humaines

Gestion financière

Partenariats et mobilisation des ressources

Gestion du risque institutionnel

---