



**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
15 décembre 2021
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2022

31 janvier-4 février 2022, 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 2020**

Résumé

En juillet 2021, le Comité des commissaires aux comptes a officiellement présenté le rapport de son audit du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (A/76/5/Add.1) et formulé une opinion sans réserve pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Il s'agit de la neuvième année complète pour laquelle le PNUD établit ses états financiers conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et l'opinion des commissaires aux comptes confirme l'engagement du PNUD à respecter ces normes. C'est ainsi la seizième année consécutive pour laquelle le PNUD reçoit une opinion sans réserve des commissaires aux comptes.

L'Administrateur a rappelé que la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats et des effets 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 la gestion 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 PNUD s'emploie systématiquement à tirer des enseignements des recommandations formulées par ses organes de contrôle indépendants et à les appliquer pour gagner en efficacité et en efficacité. En 2020, il figurait parmi les organisations les plus transparentes au monde selon l'Indice de transparence de l'aide pour 2020.

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'Administratrice associée. Le PNUD apporte des améliorations régulières dans la mise en œuvre de ses priorités d'audit.

Le présent rapport comprend les informations les plus récentes sur les sept principales priorités d'audit en matière de gestion pour la période 2020-2021 (telles



qu'indiquées dans le rapport de l'année dernière (DP/2021/3) et approuvées par la décision 2021/1 du Conseil d'administration), en faisant état des progrès accomplis dans certains domaines relevant des priorités d'audit (annexe I) ; rend compte de l'état d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et les exercices antérieurs (annexe II) ; fait le point sur les actions entreprises à la suite de l'analyse des causes profondes. 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.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration peut souhaiter : a) se féliciter de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes pour 2020 ; b) prendre note du progrès accompli par le PNUD dans la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit définies pour la période 2020-2021 ; c) soutenir les efforts actuellement déployés par l'administration du PNUD pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. C'est la seizième année consécutive que le PNUD reçoit une telle opinion à l'issue de son audit externe, attestant l'engagement de l'organisation à améliorer en permanence sa transparence et sa responsabilité. L'exemple donné au plus haut niveau par l'Administrateur et l'Administratrice associée a joué un rôle important dans ce résultat.

2. Pour remédier aux problèmes récurrents révélés par les audits, le PNUD adopte une approche fondée sur les risques. L'administration établit des grandes priorités à la lumière des audits (priorités d'audit) afin de repérer les risques notables, récurrents ou nouveaux, notamment du point de vue des organes directeurs et des organes de contrôle indépendants internes et externes, et de déterminer leurs causes profondes. Cela lui permet de s'assurer que les stratégies d'atténuation et les dispositifs de contrôle appropriés sont mis en place pour traiter ces problèmes en priorité, sans perdre de vue le niveau de risque résiduel propre à ses opérations.

3. Le PNUD améliore en permanence les mesures prises pour mettre en œuvre ses priorités d'audit, dont le nombre s'est d'ailleurs progressivement réduit : il était de 15 en 2006-2007. Pour l'exercice biennal 2020-2021, le PNUD peut se prévaloir d'une amélioration significative du taux d'application des recommandations des commissaires aux comptes : 70 % des recommandations ont ainsi été appliquées en 2020, contre 57 % en 2019 et 35 % en 2018.

II. Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la version affinée des sept grandes priorités d'audit pour 2020-2021

4. Il ressort des conclusions du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, mais aussi des échanges avec ledit comité, le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, que le PNUD a accompli des progrès au regard des sept priorités d'audits pour 2020-2021 comme indiqué ci-dessous.

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

5. Afin de faciliter la gestion des risques dans le cadre de sa collaboration avec les partenaires de réalisation et les organismes responsables, le PNUD poursuit, au titre de ses principales priorités, l'application de la politique harmonisée révisée concernant les transferts de fonds (HACT) adoptée en 2014 en établissant et en actualisant les modalités de mise en œuvre des transferts en espèces sur la base des résultats des micro-évaluations et des activités d'assurance.

6. En septembre 2021, 75 % des bureaux de pays avaient effectué des macro-évaluations, et 81 % des micro-évaluations des partenaires de réalisation étaient achevées.

7. La conformité à la politique HACT continue de s'accroître à mesure que les bureaux entament de nouveaux cycles de programmation et qu'ils ont ainsi l'occasion d'intégrer pleinement les activités requises par 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 2021, afin de renforcer le contrôle et la gestion des partenaires de réalisation, le PNUD :

a) a continué à actualiser la plateforme de suivi de la politique HACT en intégrant dans les rapports de planification, sur la base des lignes directrices révisées de la politique, de nouvelles fonctionnalités permettant de signaler les micro-évaluations et les activités d'assurance requises et volontaires, afin d'améliorer les activités de planification de la politique dans les bureaux de pays ;

b) a mis en place des modèles normalisés pour documenter les problèmes notables identifiés lors des micro-évaluations et des activités d'assurance, ainsi que les mesures correctives afférentes, pour permettre aux bureaux de disposer d'une documentation structurée et d'un système de suivi sur les problèmes rencontrés. La procédure prévoit que ces documents soient contrôlés par les bureaux régionaux concernés pour les partenaires recevant des transferts en espèces d'un montant d'un million de dollars ou plus au cours de l'année ;

c) a mis à jour ses directives concernant la politique HACT afin d'en améliorer l'applicabilité, de répondre aux questions soulevées par le Comité des commissaires aux comptes et d'apporter des éclaircissements aux bureaux du PNUD.

8. Conformément aux recommandations issues de l'analyse interne des causes profondes, le PNUD a mis en œuvre les actions suivantes :

a) le renforcement du contrôle de la conformité des activités relevant de la politique HACT en exigeant des bureaux régionaux qu'ils contrôlent lesdites activités lorsqu'elles sont réalisées par des partenaires de taille recevant des transferts en espèces d'un montant d'un million de dollars ou plus par an ;

b) la révision des documents normatifs en matière de gestion des programmes et des projets, selon le cas, afin d'y apporter des précisions sur la gestion des risques liés à la collaboration avec les partenaires de réalisation ;

c) le soutien à la mise en commun des meilleures pratiques en encourageant l'utilisation de la plateforme en ligne Yammer consacrée à la politique HACT aux fins du renforcement des capacités aux niveaux régional et national ;

d) la poursuite de la mise à jour de la plateforme dédiée à la politique HACT afin d'améliorer le suivi et d'explorer les possibilités d'intégration des activités relevant de la politique HACT directement dans Quantum par l'intermédiaire du nouveau progiciel de gestion intégré, y compris l'intégration des contrôles préventifs et réactifs et la dématérialisation des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses afin de prendre en compte les échanges d'informations avec les partenaires et de renforcer l'efficacité et la visibilité au sein du PNUD.

B. Gestion et évaluation des programmes et des projets

9. L'administration prend note des problèmes récurrents en matière de gestion des programmes et des projets et reconnaît qu'il n'existe pas de solution simple et rapide pour améliorer les résultats des principaux programmes. Le PNUD a progressivement amélioré la gestion et l'évaluation des programmes et des projets et continue à 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 probantes afin d'améliorer les résultats en matière de développement grâce à une gestion efficace des programmes et des projets.

10. Afin de remédier de manière efficace aux problèmes régulièrement mis en évidence par les audits en ce qui concerne les fonctions essentielles de programmation telles que la gestion des risques, le suivi, la mobilisation des parties prenantes et le fonctionnement des comités de projet, le PNUD investit dans les compétences de son personnel par l'intermédiaire du cours de référence dans le domaine, « Managing Successful Programmes », qu'il a adapté pour prendre en compte le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable sur la base duquel le cadre de résultats du PNUD a été établi, ainsi que la réalité des programmes de développement. Le cours personnalisé a été lancé en 2021 et a été suivi par 1 300 membres du personnel entre 2020 et 2021¹. En 2022, il est prévu qu'il soit accessible à l'ensemble du personnel du PNUD via le portail d'apprentissage autonome du service de développement des talents. Cela permettra à tous les membres du personnel de se former et de consolider leurs compétences, renforçant ainsi à terme les capacités et l'efficacité de l'organisation en matière de programmation.

11. En 2020-2021, le PNUD a également entrepris d'exécuter un solide plan d'investissement visant à renforcer ses capacités en matière de gestion des risques au sein des programmes et des projets. Il s'agit notamment d'approfondir les compétences du personnel en ce qui concerne l'application des normes sociales et environnementales du PNUD et la gestion globale des risques dans les programmes et les projets. Un programme de formation approfondi d'un an est en cours dans les pôles régionaux pour former un ensemble d'experts sur les normes établies. Il est attendu que ce personnel termine le programme au début de l'année 2022 et qu'il soit ensuite mis à contribution dans les bureaux de pays sur des projets à haut risque nécessitant un soutien supplémentaire. Des membres du personnel des cinq bureaux régionaux ont participé à une formation de formateurs de cinq jours sur la gestion des risques en octobre 2021 visant à renforcer la culture de gestion des risques et les comportements en la matière. Des directives et des protocoles supplémentaires ont été élaborés à l'intention des comités de projet, y compris en matière de fonctionnement efficace de la gouvernance des projets et d'évitement des conflits d'intérêts. En outre, des ateliers et des programmes de formation intensifs sont régulièrement organisés à l'intention du personnel et des gestionnaires afin de renforcer les concepts et les compétences essentiels en matière de programmation.

12. 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 leur permettra de situer les activités planifiées dans le cadre du cycle de projet et, ainsi, de mieux suivre les résultats obtenus, de repérer les problèmes avant qu'ils ne soient soulevés lors d'un audit et d'établir les actions correctives. Une version réduite de la plateforme, une « plateforme minimum viable », en cours d'élaboration au premier trimestre 2022, intégrera des recommandations pour des projets similaires visant à faciliter l'apprentissage latéral, les visites de vérification des résultats sur le terrain, les calendriers des comités de projets, les décisions et les comptes rendus, etc. À terme, la plateforme comprendra des outils de gestion et d'analyse avancés ainsi que des ressources permettant aux utilisateurs d'organiser leur travail tant au niveau de la gestion des projets qu'au niveau des opérations, de prendre des décisions, de créer leurs propres réseaux et profils d'apprentissage sur mesure, et de signaler aux gestionnaires et aux services de contrôle les éventuels problèmes rencontrés sur les activités clés avant qu'ils ne s'aggravent. L'objectif est qu'elle devienne le principal

¹ Les 1 300 membres du personnel provenaient du PNUD ainsi que du Fonds d'équipement des Nations Unies, du programme des Volontaires des Nations Unies et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

outil de gestion, croisant les données, les personnes et les informations provenant des dizaines de systèmes existants du PNUD et en intégrant des données supplémentaires pour obtenir de meilleurs résultats. Il est important de noter que le PNUD a migré, en 2021, vers un environnement de travail en nuage et que divers systèmes du PNUD y seront intégrés d'ici juillet 2022.

13. Comme indiqué dans le rapport précédent, les mesures prises en 2020 en faveur de la dématérialisation des opérations comprenaient le lancement de la plateforme numérique du rapport d'exécution conjoint, la plateforme Bridge. Cette plateforme numérique, lancée avec succès au premier trimestre 2020, a fait de la certification trimestrielle du rapport d'exécution conjoint un processus fluide permettant aux partenaires du PNUD de certifier leurs dépenses par voie numérique. Ces mesures s'appuient sur les améliorations précédentes, notamment la réécriture intégrale des politiques et des modalités de programmation, l'introduction de nouvelles normes de qualité pour la programmation et d'une nouvelle politique de suivi, ainsi que les améliorations introduites par le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

14. Conformément aux recommandations formulées dans l'analyse interne des causes profondes, le PNUD a mis en œuvre les actions suivantes :

a) l'investissement dans et la priorisation de l'élaboration d'outils permettant d'alerter le personnel de programmation à l'approche d'échéances importantes et rendant possible un contrôle intégré efficace par les bureaux régionaux ;

b) l'élaboration d'orientations (règles générales) visant à compléter les directives relatives à la gestion des programmes et des projets dans des domaines clés tels que l'établissement, le suivi et l'adaptation des plans de travail et des budgets des projets, intégrant ainsi la gestion des risques dans ces directives.

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

15. L'administration poursuit ses investissements dans l'amélioration des outils numériques ainsi que des politiques, des services consultatifs et des processus opérationnels. Le PNUD met en place une plateforme intégrée pour la planification des achats qui englobe l'ensemble des processus, depuis la création des projets jusqu'aux paiements, en utilisant les applications Oracle Cloud ERP et UNall, et permet une vue d'ensemble et une transparence totale dans le processus de passation des marchés, ainsi qu'une mise en œuvre améliorée grâce à des processus pleinement intégrés et optimisés. Adoptant une base de données unique des fournisseurs, le système facilite, à l'échelle de l'organisation, l'utilisation d'un répertoire mondial de fournisseurs, réduisant ainsi les risques de chevauchements et améliorant le devoir de précaution ainsi que les contrôles dans la gestion des fournisseurs. Il met également en place un portail pour les fournisseurs, leur permettant de prendre contact avec le PNUD par la voie numérique, de s'enregistrer, d'identifier les possibilités de marchés et de gérer les commandes, les factures et les paiements.

16. La nouvelle plateforme d'achats, qui comprend un catalogue en ligne, facilite l'accès aux accords à long terme. Elle permettra d'améliorer la gestion des dépenses et de renforcer les données analytiques grâce à un meilleur accès aux rabais sur les volumes, à des gains d'efficacité et de productivité dans les opérations, ainsi qu'à la capacité de réduire les délais de transaction. Intégré dans l'environnement en nuage, le système de contrôle permettra d'améliorer la gestion des risques et la conformité, de l'étape de validation sur le terrain aux flux de travail d'approbation automatisés. Le module « Sourcing to awards » de la nouvelle plateforme a été lancé en mai 2021

et est actuellement en phase de test auprès de six unités administratives, tandis que les modules transactionnels (y compris de planification) seront lancés d'ici janvier 2022, répondant ainsi aux recommandations formulées dans l'étude interne sur les causes profondes en faveur de l'automatisation et la dématérialisation de la fonction achats.

17. L'utilisation obligatoire, depuis 2019, du système d'appels d'offres électroniques pour les achats supérieurs à 150 000 dollars des États-Unis, qui peut se prévaloir d'un taux de conformité de 94 % en 2020, a permis d'accroître la transparence et de réduire les charges. Ce système a été intégré au système de contrôle des achats afin d'accroître l'automatisation et garantir le bon déroulement de l'ensemble du processus d'approvisionnement. Le PNUD continue à avoir recours à une gestion automatisée des contrats grâce au module de gestion des contrats du progiciel de gestion intégré, ce qui permet d'accroître la visibilité et le suivi des activités contractuelles.

18. Afin d'accroître davantage les capacités en matière d'achats, le PNUD propose un nombre croissant de programmes de formation dans le cadre du plan de certification dans ce domaine. Les activités de formation ont été durement touchées en 2020 en raison du confinement et de la transition à l'enseignement à distance. Malgré les conséquences de la pandémie de COVID-19, le PNUD a certifié 380 membres du personnel de l'ONU, 178 membres du personnel du PNUD et 203 fonctionnaires nationaux ayant suivi des cours de formation certifiés par le Chartered Institute of Procurement & Supply. Dans les bureaux de pays, le pourcentage de responsables de l'unité des achats ayant obtenu la certification a été maintenu à environ 72 % malgré les difficultés causées par la pandémie.

19. Afin d'améliorer les capacités au niveau national, les spécialistes des achats en poste dans les centres régionaux ont maintenu leur appui sur le terrain en fournissant des services techniques et de conseil sur les dossiers d'achat complexes, et en coordonnant les activités d'achat au niveau régional, notamment la planification, en étroite collaboration avec les équipes chargées du contrôle des achats dans les centres.

20. La création et la gestion des fournisseurs par les cinq bureaux régionaux ont été regroupés au sein du Centre mondial de services partagés, ce qui a permis d'accroître la professionnalisation, la transparence et les contrôles. Le PNUD continue de veiller au respect des règles de gestion des fournisseurs établies en juillet 2020 qui comprennent notamment des obligations d'entretien et de mise à jour trimestriels des fiches fournisseurs, la vérification des listes de sanctions concernant les fournisseurs avant les paiements et les commandes, ainsi que des consignes sur la détection des modifications frauduleuses du profil des fournisseurs. La reconnaissance mutuelle, sans autre examen selon les cas, des marchés passés par tous les organismes des Nations Unies a permis de maintenir l'efficacité opérationnelle en 2021.

21. En 2020, le Comité d'examen des fournisseurs a prononcé 54 sanctions et 22 suspensions provisoires à l'encontre des fournisseurs impliqués dans des pratiques interdites. En 2021, le Comité a prononcé 70 sanctions et 9 suspensions provisoires, continuant ainsi à appliquer une politique d'impunité zéro à l'égard de ces pratiques.

D. Gestion des ressources humaines

22. Le PNUD a accompli des progrès notables au cours de l'année écoulée vers une gestion plus efficace des ressources humaines. En 2020, le taux de participation aux programmes de formation obligatoires est passé de 83 % à 85 % pour les fonctionnaires de l'organisation et de 79 % à 83 % pour les membres du personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire.

23. Un nouveau dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel fournit aux gestionnaires et aux décideurs les informations nécessaires pour prévoir les pénuries et les excédents en matière de main d'œuvre et prendre les mesures appropriées, 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 nouveau dispositif d'évolution de carrière permet au personnel une meilleure visibilité sur leurs perspectives de carrière, et le PNUD a mis en place un processus amélioré et rationalisé de gestion de la performance.

24. De nouvelles équipes spécialisées dans le recrutement ont été chargées de réviser les procédures de recrutement du PNUD. L'organisation créera des centres d'excellence et d'expertise en ressources humaines. En 2021, les services de ressources humaines ont été regroupés. L'ensemble de ces mesures permettront au PNUD de considérablement améliorer la qualité, l'efficacité et la rapidité du recrutement.

25. Lancée en 2019, la stratégie « People for 2030 » du PNUD, qui vise à transformer progressivement la culture institutionnelle et renforcer les capacités de l'organisation de façon à améliorer ses résultats en matière de développement, continue à être mise en œuvre. Dans le cadre de cette stratégie, le PNUD a introduit en 2021 de nouvelles modalités contractuelles pour les prestataires de services. La politique de recrutement de ces derniers est en cours de révision dans le contexte du nouveau cadre contractuel et des travaux de regroupement des recrutements locaux.

26. Conformément aux recommandations de l'étude interne sur les causes profondes portant sur le faible taux de participation aux programmes de formation obligatoires, le Groupe de la gouvernance du perfectionnement du personnel récemment constitué étudie la possibilité de créer, dans le cadre de la nouvelle stratégie d'apprentissage et de développement du PNUD, un programme de certification professionnelle spécifique pour le personnel des ressources humaines.

E. Gestion financière

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

28. Le PNUD a amélioré et renforcé davantage les initiatives en matière de contrôle, de suivi, de conseil et de gestion des capacités dans le domaine financier. L'organisation a mis en place pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux un tableau de bord qui regroupe des données en temps réel sur la viabilité financière, l'efficacité de l'exécution des projets et des programmes, le respect de la politique HACT par les bureaux de pays et l'application des recommandations d'audit par ces bureaux. Le PNUD a enrichi le contenu de ses fiches d'information trimestrielles destinées aux bureaux de pays en y ajoutant des informations sur le dispositif de contrôle interne et la gestion des projets. En outre, compte tenu de la COVID-19 et de son incidence sur les activités des bureaux de pays, le PNUD a davantage renforcé son solide dispositif d'examen interne et de suivi de l'exécution des programmes,

notamment en passant régulièrement en revue les soldes non utilisés et conseillant les bureaux de pays et les bureaux régionaux sur les moyens d'accélérer l'exécution.

29. Le PNUD a lancé un tableau de bord financier intégré qui regroupe des indicateurs en temps réel sur la viabilité financière, le dispositif de contrôle interne, l'état d'avancement de l'exécution nationale, etc. Les bureaux de pays reçoivent systématiquement des rapports financiers trimestriels faisant ressortir les indicateurs dénotant des problèmes potentiels ainsi que les solutions proposées. En outre, des examens sont régulièrement réalisés avec les bureaux en vue de transmettre tout problème au niveau de compétence supérieur afin de s'assurer qu'il soit traité. Le dispositif de contrôle interne a été révisé et un guide opérationnel sur celui-ci a été publié dans le but de le rendre plus flexible et plus facile d'utilisation ainsi que d'intégrer les changements résultant du regroupement. La politique de contrôle interne est conforme aux principes du Comité des organisations coparrainantes, et notamment le modèle des trois lignes, et partage des indices de référence avec d'autres organismes des Nations Unies.

30. En 2020, le PNUD a réduit les risques bancaires en regroupant les rapprochements bancaires pour tous les bureaux de pays. La mise en œuvre progressive d'une interface hôte-à-hôte pour le transfert sécurisé de fonds électroniques destinés aux paiements locaux dans 37 bureaux du PNUD, en plus de tous les comptes bancaires du siège, a permis de réduire davantage les risques bancaires. Ce mécanisme sera révisé lors de la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré en 2022. À titre de mesure d'atténuation supplémentaire mise en œuvre en lieu et place de l'interface hôte-à-hôte, la Division de la trésorerie a adopté des règles générales et formé les membres du personnel de 36 bureaux de pays aux transferts électroniques de fonds en recourant aux plateformes bancaires en ligne.

31. Afin de renforcer les capacités de son personnel, le PNUD continue à encourager la formation et la certification financières et à étendre le recours à l'autoévaluation dans le cadre de la certification des contrôles clés effectués au sein des bureaux décentralisés. Depuis 2020, il est également possible pour les bureaux de pays de certifier, en ayant recours à l'autoévaluation, le contrôle des risques de fraude et de corruption comme l'exige la politique du PNUD en matière de lutte contre la fraude et des autres pratiques de corruption et la politique de gestion du risque institutionnel.

32. Dans le prolongement des recommandations formulées dans l'étude interne sur les causes profondes, en 2021, le PNUD :

a) a automatisé les contrôles, lorsque cela était possible, afin d'accentuer la conformité à son dispositif de contrôle interne, en mettant l'accent sur les contrôles au sein du nouveau progiciel de gestion intégré ;

b) a mis en œuvre de contrôles automatisés pour améliorer la séparation des fonctions et renforcer la délégation de pouvoirs ;

c) a renforcé les éléments correspondant au dispositif de contrôle interne dans le tableau de bord financier afin d'assurer le suivi de la conformité aux niveaux national et régional.

F. Partenariats et mobilisation des ressources

33. L'impact socio-économique de la COVID-19 a été dévastateur. Selon le Financing for Sustainable Development Report 2021², la pandémie a entraîné un recul en matière de développement, l'économie mondiale connaissant la plus grande récession depuis 90 ans et les franges les plus vulnérables de la société ayant été touchées de manière disproportionnée. Face à ces défis sans précédent, le PNUD s'est distingué par la rapidité et l'ampleur de sa réaction à la pandémie de COVID-19, attestant de la flexibilité de l'organisation. Il a amélioré son ratio d'efficacité, augmenté l'allocation de ressources ordinaires aux programmes de développement, équilibré son budget pour la quatrième année consécutive, obtenu sa seizième opinion sans réserve d'affilée, et est resté l'organisme des Nations Unies le plus transparent.

34. Malgré un contexte difficile en matière de financements et des réductions plus importantes de la part des principaux bailleurs de fonds, le PNUD a reçu 696 millions de dollars de contributions annuelles à ses ressources ordinaires en 2020, soit une augmentation de 13 % par rapport aux 616 millions de dollars reçus en 2019. Cela a été possible grâce au généreux soutien de ses partenaires clés et à une démarche volontariste consistant en un plaidoyer en faveur des ressources régulières, l'atténuation des risques de réduction des contributions, la mise en avant de son rôle dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement et l'exploitation des possibilités de contributions supplémentaires et opportunes de la part d'autres partenaires. Une communication efficace et des messages personnalisés ont contribué à faire en sorte que l'offre du PNUD en matière de réponse à la COVID-19 permette de placer l'organisation en position favorable aux yeux des principaux donateurs et montre son impact sur le terrain. Le PNUD se félicite des contributions accrues aux ressources ordinaires en 2020 des gouvernements de l'Allemagne, du Danemark, des États-Unis, de la Finlande, d'Israël, du Japon et de la République tchèque. Alors qu'ils étaient 6 en 2018, 11 États membres ont conclu des accords pluriannuels pour les ressources ordinaires en 2020, représentant 50 % du total des contributions ordinaires. Les contributions totales en 2020 ont atteint 5,6 milliards de dollars, soit un montant finalement supérieur au niveau prévu de 5,3 milliards de dollars.

35. Les contributions aux fonds thématiques ont augmenté de 21 % pour atteindre 125 millions de dollars en 2020, contre 103 millions de dollars en 2019, signe que ce circuit de financement continue de bénéficier d'un soutien croissant. Pour une plus grande flexibilité du financement thématique, le PNUD commence à mettre en œuvre une approche thématique par portefeuille pour les partenariats et la mobilisation de ressources afin de délaisser la pratique établie des contributions ciblées et liées aux projets au profit d'une pratique de financement plus souple, qui permette un déploiement stratégique des interventions de développement fondé sur les besoins.

36. Le montant total des fonds de financement commun de l'ONU reçu en 2020 s'élevait à 438 millions de dollars, soit un peu moins que les 477 millions de dollars reçus en 2019. Le fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan, le Fonds pour la consolidation de la paix et l'Initiative Spotlight constituaient les principaux fonds d'affectation spéciale multipartenaires mis en œuvre par le PNUD. La diminution prévisible des contributions, du fait du transfert de la fonction d'agent de gestion pour les fonds humanitaires, a dans une certaine mesure été évitée grâce à une augmentation, pour l'année 2020, de 77 % de la mise en œuvre des fonds de financement commun interinstitutionnel par le PNUD, par ailleurs organisme des Nations Unies participant. Grâce à son Pôle Financement des objectifs de

² Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du développement. (2021). Financing for Sustainable Development Report 2021. New York : Organisation des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante : <https://developmentfinance.un.org/fsdr2021>.

développement durable, le PNUD intensifie son appui à la transformation du système financier mondial, au moyen de mécanismes de financement nouveaux et innovants, dans le but d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable au niveau national. Le PNUD stimulera l'exécution du programme de financement des objectifs de développement durable en approfondissant son partenariat avec les organismes des Nations unies, les institutions financières internationales, le secteur privé et d'autres partenaires du développement.

37. Le rapport du Secrétaire général de 2021 sur la mise en œuvre de la résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale portant sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ([A/76/75](#)) donne une image contrastée du pacte de financement, certains progrès ayant été observés sur 50 % des engagements des États Membres et 73 % des engagements du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. En ce qui concerne les engagements suivis et communiqués par les différents organismes, en 2020, le PNUD a observé des progrès sur seulement 44 % des engagements des États membres et 89 % des engagements du PNUD. Malgré une lente évolution, notamment en ce qui concerne les engagements des États membres, il est plus que jamais essentiel de respecter les engagements pris dans le cadre du pacte de financement pour faire en sorte que le système des Nations Unies puisse relever des défis complexes en matière de développement, tout en réduisant les délais de réaction, les coûts de transaction et la concurrence pour les ressources.

38. Dans un contexte où la communauté internationale s'emploie à trouver davantage de ressources pour soutenir le développement durable, la pandémie de COVID-19 demeure une menace d'envergure pour les finances publiques et privées. Cela pourrait entraîner des conséquences importantes sur la qualité et le montant du financement disponible au PNUD pour se préparer et répondre à cette nouvelle crise en matière de développement. En conséquence, le PNUD invite ses partenaires : à s'abstenir de réduire l'aide publique au développement et à éviter de la détourner du développement humain mondial ; à donner la priorité aux ressources ordinaires ; à prendre des engagements pluriannuels et à effectuer des décaissements rapides et opportuns pour lui permettre de continuer de répondre rapidement aux demandes des pays ; à proposer des solutions de développement intégrées pour réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le PNUD suit de près l'incidence de la COVID-19 sur les financements actuels et futurs et actualise ses instruments de planification et de budgétisation fondés sur le renseignement. C'est avec le concours du Conseil d'administration, dans le cadre du dialogue structuré sur le financement, que le PNUD entend relever les défis en matière de financement, atténuer les risques et saisir les occasions qui s'offrent à lui.

G. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel

39. Présidé par l'Administratrice associée, le Comité du contrôle des risques se compose de tous les directeurs et directrices de bureaux ayant rang de sous-secrétaire général. Il assure la supervision de l'application et de l'utilisation globales du cadre de gestion du risque institutionnel en se focalisant sur les risques stratégiques ainsi que les risques signalés ou élevés.

40. La politique de gestion du risque institutionnel, qui a été révisée en 2019, permet une approche unifiée de la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation, de la gestion des projets au niveau institutionnel, et prévoit un mécanisme de signalement. Chaque responsable d'unité doit s'assurer de l'application de la politique dans son domaine de responsabilité. L'adoption du modèle des trois lignes

permet à l'organisation de disposer d'une structure de gouvernance des risques précise et structurée, garantissant l'application du principe de responsabilité, la supervision, le soutien et les contrôles de manière efficace.

41. Depuis avril 2019, date du lancement de la version révisée de la politique de gestion du risque institutionnel, plusieurs formations ont été organisées et de nouveaux outils ont été introduits pour renforcer davantage la gestion des risques. La plupart des activités du plan d'action adopté pour mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque institutionnel ont été achevées en 2020. La déclaration relative à l'appétence pour le risque et les orientations y afférentes ont été récemment approuvées par l'Administrateur et lancées le 31 octobre 2021. Élaborée sur la base d'un processus consultatif, cette déclaration définit le niveau de prise de risque accepté par l'organisation pour une situation donnée. Elle reflète également la culture du risque du PNUD ainsi que les attitudes des principaux partenaires et parties prenantes externes en matière de risques. Loin d'être une déclaration figée, elle sera réexaminée et actualisée de manière à appuyer la mise en œuvre du plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 et de tenir compte des capacités organisationnelles et des priorités existantes en matière de prise de risques et de gestion efficace des risques. Des modifications du système sont en cours et une série de webinaires suivront afin de garantir l'application effective de la déclaration relative à l'appétence pour le risque. Des indicateurs de risque clés, ainsi que des mesures et des seuils pour chaque indicateur, actuellement en élaboration, rendront possible l'application et le suivi de la déclaration afin de favoriser une prise de décision éclairée sur les risques et une gestion efficace des risques. Il s'agit notamment d'un indicateur d'alerte précoce qui signale les situations pour lesquelles la performance est sur le point de passer à un niveau inacceptable, c'est-à-dire de sortir de l'appétence pour le risque convenue. Les indicateurs seront fixés au seuil minimal acceptable de performance à titre d'alerte signalant la nécessité de prendre des mesures et d'éviter les risques inutiles. Ils peuvent également être considérés comme le signal précoce d'un niveau d'exposition au risque eu hausse et inacceptable.

42. En outre, certains bureaux régionaux, comme le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, ont intégré la gestion des risques dans leur système de suivi des performances (indicateurs clés de performance) ainsi que les pactes de performance entre leur bureau et les bureaux de pays. Un investissement particulier a été réalisé pour renforcer les capacités en matière de gestion des risques, notamment en recrutant un spécialiste régional de la gestion des risques. L'orientation générale en matière de gestion des risques consiste à intégrer l'estimation et la gestion des risques dans la conception des projets et des programmes plutôt que d'adopter une approche passive se résumant à surveiller et à réagir aux conséquences des risques une fois leur concrétisation.

43. La stratégie et le plan d'action de lutte contre la fraude ont été approuvés par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation et sont actuellement mis en application dans le cadre des efforts déployés pour gérer le risque de fraude et améliorer l'environnement de contrôle. La stratégie présente à la fois les activités du PNUD en cours pour prévenir la fraude et la corruption et les principaux domaines prioritaires nécessitant une plus grande attention.

44. Conformément aux recommandations formulées dans l'analyse interne des causes profondes, le PNUD a mis en œuvre les actions suivantes :

a) la transition vers une approche entièrement automatisée des flux de travail en ce qui concerne l'estimation et l'actualisation des risques au moyen de son tableau de bord ;

b) la priorisation des activités de gestion des risques au niveau des projets et des bureaux de pays afin de préciser et de documenter l'articulation entre ces activités et les déclarations annuelles de contrôle par les gestionnaires.

III. État d'application des recommandations des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

45. 43 recommandations ont été formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport d'audit sur le PNUD pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (A/76/5/Add.1) contre 37 recommandations en 2019. Un rang élevé de priorité a été attribué à 14 d'entre elles et un rang moyen aux 29 autres. L'administration a accepté toutes les recommandations. On trouvera des précisions à ce sujet à l'annexe II.

46. 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 approche échelonnée est dictée par la complexité des questions et le temps nécessaire pour les régler et en discuter avec le Comité. Il importe de noter que l'application des recommandations portant sur 2020 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité en juillet 2021.

47. En octobre 2021, la direction du PNUD avait déjà mis en œuvre 16 recommandations, soit 28 % de l'ensemble des recommandations. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un tableau de l'état d'application des recommandations est consultable à l'annexe II sur le site Web du Conseil.

IV. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exercice clos le 31 décembre 2019 et les exercices précédents

48. Le Comité a noté que 13 recommandations n'avaient pas encore été appliquées au moment de la publication de son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2020. Les recommandations des exercices précédents qui étaient encore en cours d'exécution, ou qui avaient été renouvelées, sont prises en compte dans les sept grandes priorités d'audit.

49. Sur les 13 recommandations des exercices précédents, 8 avaient été exécutées à la date de publication du présent rapport.

V. Conclusion

50. 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. Le Groupe exécutif et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation continueront à suivre de près l'état d'avancement de la mise en œuvre des priorités d'audit afin que le PNUD puisse continuer à 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 rapidement les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

Annexe I

Bilan des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre des sept grandes priorités d'audit 2019 2020

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	

<i>Légende</i>	<i>Code couleur</i>
Les problèmes ont été traités	5
Améliorations notables. État d'avancement conformes aux objectifs	4
Améliorations. Des progrès restent à faire	3
Actions correctives encore à entreprendre, ou effets escomptés des actions encore à se réaliser pleinement, ou risques inhérents à atténuer	2
Les problèmes se sont aggravés	1