



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
29 novembre 2005  
Français  
Original: anglais

**Première session ordinaire de 2006**

20-27 janvier 2006, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité des commissaires  
aux comptes**

**Rapport complémentaire sur l'application  
des recommandations du Comité des commissaires  
aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003\***

**Rapport de l'Administrateur**

*Résumé*

Le présent document rend compte des mesures prises par le PNUD pour donner suite aux recommandations formulées et explicitées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le rapport financier et les états financiers vérifiés du PNUD pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/59/5/Add.1). On y trouvera une mise à jour des renseignements fournis dans deux documents antérieurs, à savoir le rapport sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003 (DP/2005/11) et le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'application de ses recommandations relatives à l'exercice biennal 2002-2003 (A/60/113), établi sur la base d'une mise à jour fournie par le PNUD en avril 2005. Conformément à la décision 2005/8 du Conseil d'administration, le présent rapport donne également des indications sur la priorité accordée à chaque recommandation ainsi que sur le délai fixé pour son application. Une annexe distincte, qui peut être consultée sur le site Web du secrétariat du Conseil d'administration, donne plus de détails sur les recommandations d'audit et l'état actuel d'avancement de l'application de chacune.

Au 15 octobre 2005, l'ensemble des 80 recommandations formulées par le Comité soit avaient été appliquées (65 %) soit étaient en train de l'être (35 %). Par ailleurs, le PNUD a mis en place des outils et processus propres à favoriser la

\* Afin que le Conseil d'administration ait à sa disposition les éléments d'information les plus récents, la soumission du présent document a été retardée.



transparence dans l'établissement des rapports et à mettre l'accent sur la responsabilisation et la capacité de réaction aux recommandations d'audit. Il s'agit en l'occurrence de la création d'un tableau de bord permettant de suivre sur le Web l'application des recommandations d'audit (<<http://audit-dashboard.undp.org>>) et de gérer ainsi l'ensemble des questions relatives aux audits, et de la création au sein du Bureau de la gestion d'une fonction d'assurance de la qualité pour analyser les incidences systémiques des observations d'audit.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration pourrait prendre note des progrès réalisés par le PNUD dans l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 et des efforts concrets faits par l'Administration pour améliorer la transparence et promouvoir la responsabilisation et l'investissement des cadres dans le traitement des recommandations d'audit.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	3
II. Vue synthétique de l'application des recommandations de l'audit . . . . .	3
A. Audit interne et gestion globale des risques . . . . .	5
B. Gestion financière et gestion des contrôles internes. . . . .	6
C. Gestion de la trésorerie. . . . .	7
D. Gestion des ressources humaines. . . . .	7
E. Gestion des achats et du matériel et gestion administrative . . . . .	8
F. Gestion des TIC et gestion du projet Atlas . . . . .	8
G. Gestion des projets, harmonisation interinstitutions et autres recommandations. . . . .	9
III. Outils et processus utilisés pour régler les problèmes soulevés dans les audits d'organisation	9

## I. Introduction

1. Le présent document contient une mise à jour du bilan des mesures que le PNUD a prises, de manière systématique et progressive, pour donner suite aux recommandations formulées et explicitées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le rapport financier et les états financiers vérifiés du PNUD pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 (A/59/5/Add.1). Il actualise donc les renseignements fournis dans deux documents antérieurs :

a) Le rapport sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003 (DP/2005/11), daté du 10 novembre 2004 et présenté par l'Administrateur du PNUD à la première session ordinaire du Conseil d'administration, en janvier 2005; et

b) Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'application de ses recommandations relatives à l'exercice biennal 2002-2003 (A/60/13), daté du 12 juillet 2005 et présenté dans le cadre d'un rapport global du Comité à la soixantième session de l'Assemblée générale (point 112), sur la base d'une mise à jour fournie par le PNUD en avril 2005.

2. Conformément à la décision 2005/8 du Conseil d'administration, le présent rapport fournit également des indications sur la priorité accordée à chaque recommandation ainsi que sur le délai fixé pour son application. Le présent document comporte deux parties :

a) Vue synthétique de l'état d'avancement de l'application des recommandations : résumé des principales recommandations d'audit formulées par le Comité des commissaires aux comptes et point sur les principales questions qu'elles soulèvent;

b) Processus et outils mis en place pour gérer et suivre l'application des recommandations : aperçu des outils et processus utilisés pour analyser, suivre et gérer les recommandations d'audit externe et les questions qu'elles soulèvent à l'échelle de tout le PNUD.

3. Les paragraphes auxquels il est fait référence dans la suite du présent document sont ceux du document d'audit initial du Comité des commissaires aux comptes, à savoir le rapport financier et les états financiers vérifiés du PNUD pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 et le rapport y relatif du Comité (A/59/5/Add.1).

## II. Vue synthétique de l'application des recommandations d'audit

4. L'Administrateur se félicite de signaler que l'ensemble des 80 recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes soit ont été appliquées (65 %) soit sont en train de l'être (35 %). Il n'y a aucune recommandation qui ne soit pas encore appliquée. En septembre 2005, le Comité des commissaires aux comptes avait validé l'application de 13 de ces recommandations (16 %). Il est en train de valider progressivement les points restants, en prélude à son audit des états financiers du PNUD pour l'exercice biennal en cours. Une annexe distincte, qui peut être consultée sur le site Web du secrétariat

du Conseil d'administration, contient plus de détails sur les recommandations d'audit et l'état d'avancement actuel de l'application de chacune d'entre elles, ventilées par catégorie.

5. Pour permettre une analyse systématique, les recommandations d'audit sont classées par catégorie et sous-catégorie. Les principales observations d'audit (61 %) relèvent des grands domaines suivants : gestion financière (18 %); gestion des audits (14 %); gestion des technologies de l'information et de la communication (TIC) (10 %); gestion de la trésorerie (10 %); et gestion des achats (9 %).

#### Aperçu sur l'état d'avancement de l'application des recommandations, par catégorie et par rang de priorité

Catégorie	Application		Total	Pourcentage du total
	Appliquées	En cours d'application		
Gestion administrative	1		1	1 %
Gestion du matériel	3		3	4 %
Gestion du projet Atlas	3	2	5	6 %
Gestion des audits	6	5	11	14 %
Gestion globale des risques		4	4	5 %
Gestion financière	8	6	14	18 %
Gestion des ressources humaines	5		5	6 %
Gestion des TIC	5	3	8	10 %
Harmonisation interinstitutions	2		2	3 %
Gestion des contrôles internes	3	2	5	6 %
Autres	1		1	1 %
Gestion des achats	4	3	7	9 %
Gestion des projets	1		1	1 %
Gestion de la trésorerie	7	1	8	10 %
Gestion des ONG/exécution nationale	3	2	5	6 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>
Pourcentage du total	65 %	35 %	<b>100 %</b>	

Application	Catégorie	Rang de priorité			Total	Pourcentage du total
		0 élevé	1 moyen	2 faible		
Appliquées	Gestion administrative		1		1	1 %
	Gestion du matériel	2	1		3	4 %
	Gestion du projet Atlas		3		3	4 %
	Gestion des audits	1	5		6	8 %
	Gestion financière		8		8	10 %
	Gestion des ressources humaines		5		5	6 %

Application	Catégorie	Rang de priorité			Total	Pourcentage du total
		0 élevé	1 moyen	2 faible		
	Gestion des TIC		5		5	6 %
	Harmonisation interinstitutions		2		2	3 %
	Gestion des contrôles internes		3		3	4 %
	Autres		1		1	1 %
	Gestion des achats		4		4	5 %
	Gestion des projets		1		1	1 %
	Gestion de la trésorerie	1	6		7	9 %
	Audit des ONG/exécution nationale	1	2		3	4 %
<b>Total, appliquée</b>		<b>5</b>	<b>47</b>		<b>52</b>	<b>65 %</b>
En cours d'application	Gestion du projet Atlas		2		2	3 %
	Gestion des audits	1	4		5	6 %
	Gestion globale des risques	1	3		4	5 %
	Gestion financière		6		6	8 %
	Gestion des TIC		3		3	4 %
	Gestion des contrôles internes		2		2	3 %
	Gestion des achats		3		3	4 %
	Gestion de la trésorerie			1	1	1 %
	Audit des ONG/exécution nationale		2		2	3 %
<b>Total, en cours d'application</b>		<b>2</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>35 %</b>
<b>Total général</b>		<b>7</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

## A. Audit interne et gestion globale des risques

6. Ce groupe de recommandations comprend celles relatives à la gestion des audits internes (11) et des audits des organisations non gouvernementales et de l'exécution nationale (5) et à la gestion globale des risques (4). Quatre de ces recommandations ont un rang de priorité élevé et 16 un rang de priorité moyen. Neuf recommandations dans cette catégorie ont été appliquées.

7. D'importantes réalisations ont été accomplies dans ce domaine. L'on citera notamment la réinstitution du Comité d'examen et de contrôle de la gestion et la rédaction du mandat du Bureau de l'audit et des études de performance et l'examen de sa stratégie et de son plan de travail pour 2005 (par. 210); le recrutement destiné à pourvoir aux postes vacants suite à la dernière opération de redéfinition du profil des effectifs, à l'exception de deux postes de fonctionnaire recruté sur le plan national à Bratislava (par. 223); l'institutionnalisation des rapports semestriels sur le taux d'application des recommandations d'audit en tant qu'indicateur de résultats sur le tableau de bord prospectif (par. 240); et l'achèvement d'examens externes et interdépendants des contrôles internes du système Atlas (par. 157 et 189).

8. Parmi les grandes initiatives qui se trouvent encore dans la filière, il convient de citer la méthode stratifiée d'intégration formelle de la gestion des risques au PNUD dans la culture de l'organisation, en 2006 (par. 54), ainsi que le renforcement des rôles du Comité d'examen et de contrôle de la gestion (par. 212 et 229); la formation planifiée des cadres à la gestion globale des risques; l'insertion des principes de la gestion des risques dans les systèmes de gestion des programmes; la planification des audits et la publication de leurs résultats; la mise en place d'un système de suivi de la suite donnée aux rapports d'audit afin de mieux contrôler le respect des recommandations et les raisons des retards éventuels (par. 246); et la mise en place progressive de rapports d'audit sur événements exceptionnels (par. 193). Conformément à la décision prise par le Comité de haut niveau sur les questions de gestion à sa réunion d'octobre 2005, le PNUD prendra une part active aux délibérations du groupe de travail de l'ONU sur la gouvernance organisationnelle qui doit être constitué et il exploitera les résultats et les recommandations de ces délibérations (par. 252).

9. Par ailleurs, le Bureau de l'audit et des études de performance étudie actuellement les améliorations à apporter, en 2006, à la base de données globale actuelle sur les audits afin qu'elle puisse être utilisée par le personnel des projets pour l'application des recommandations d'audit relatives à l'exécution nationale (par. 103), et l'inclusion dans cette base de l'évaluation des risques et de la définition des priorités quant aux résultats des audits de cette modalité d'exécution (par. 111).

## **B. Gestion financière et gestion des contrôles internes**

10. Cette catégorie regroupe les recommandations relatives à la gestion financière (14) et à la gestion des contrôles internes (5). Onze de ces 19 recommandations ont été appliquées jusqu'ici.

11. Les réalisations marquantes dans ce domaine portent notamment sur la mise en route du module du grand livre dans Atlas et de l'interface entre les états de paie du SIG et ce module (par. 168); la mise en route de la fonction de comptabilisation des charges dans Atlas pour gérer les engagements non réglés (par. 70); l'officialisation des principes généraux du contrôle interne, notamment les règles d'approbation, en mai 2005 (par. 160 et 178), puis une série de séances de formation sur le Web consacrées au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD (par. 185) et le renforcement du module des projets, soutenu par la publication de la version révisée du guide de la programmation du PNUD, en août 2005, pour faciliter le suivi des engagements financiers et de l'exécution des projets (par. 303). On peut citer également parmi ces réalisations l'établissement d'états de rapprochement entre modules pour faciliter la concordance entre les opérations saisies par le module de gestion de la trésorerie et celles enregistrées dans les comptes (par. 288); la mise en place d'un système empêchant d'apporter des modifications aux « versements aux fournisseurs » (par. 180); et le lancement du système de gestion de la sécurité à l'intention des utilisateurs d'Atlas, en août 2005, afin d'aider à assurer le respect de la séparation des rôles prescrite dans le système de contrôle interne (par. 164).

12. Le PNUD poursuit avec diligence l'examen des mécanismes de financement à retenir pour les prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la

retraite (par. 77). Il continuera de vérifier les avances non régularisées au titre de l'exécution nationale; les fonds d'affectation spéciale à solde déficitaire (par. 89 et 315); les fonds inactifs (par. 320); les fonds non identifiés (par. 63); et les écritures d'apurement dans le SIG (par. 59). LE PNUD continuera d'exploiter son propre système de « tableau de bord de la qualité des données » d'Atlas pour gérer de manière dynamique les erreurs de données et les risques potentiels liés aux fonds non identifiés, aux défauts de concordance, aux rapprochements bancaires et aux erreurs d'écriture.

13. Les initiatives prévues pour 2006 portent notamment sur l'instauration de rapports sur la chronologie des comptes débiteurs (par. 73); les projets de modification à apporter aux états financiers pour améliorer la clôture et la présentation des comptes (par. 57); la mise en place de contrôles compensatoires pour les approbations de bordereaux faisant intervenir plus d'un responsable budgétaire (par. 183); et la création dans Atlas de pistes de vérification des principaux processus internes (par. 199).

### **C. Gestion de la trésorerie**

14. Sept des huit recommandations relatives à la gestion de la trésorerie ont été appliquées. Elles concernent l'installation du module de gestion des risques dans Atlas pour surveiller les risques crédit et marché (par. 277); la révision des directives et procédures afin de mieux gérer les risques de contrepartie (par. 282); la documentation des procédures d'évaluation des positions de change et des positions obligataires et autres (par. 285); la révision du manuel de la politique de trésorerie pour les opérations au siège (par. 256); un bilan des niveaux de délégation des pouvoirs en matière de trésorerie (par. 274); et la publication de directives sur les rapprochements bancaires, complétées par une série de séances de formation audio destinées à aider les bureaux de pays à mieux comprendre ce processus et à utiliser les états de rapprochement bancaire à cet effet (par. 173). Par ailleurs, huit rapports recommandés en ce qui concerne les placements ont été introduits (par. 260).

15. Conformément à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, le PNUD étudie actuellement les solutions techniques qui permettraient de passer du tableur Excel aux outils disponibles dans Atlas pour l'établissement de la position de trésorerie des bureaux de pays (par. 267).

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

16. Suite a été donnée aux cinq recommandations relatives à la gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment du lancement réussi du projet pilote de système de gestion de l'apprentissage au PNUD, en mars 2005 (par. 347) puis de son application à l'échelle de l'ensemble de l'organisation pour soutenir le programme de formation. En outre, les cadres sont – et continueront d'être – rappelés à leur devoir de contrôler l'exécution des contrats de louage de services conformément aux directives approuvées en juillet 2004 (par. 328).

17. L'évaluation à intervalle régulier des résultats des fonctionnaires nommés pour une durée limitée depuis plus de six mois a été institutionnalisée conformément aux directives révisées relatives à ce type de nomination, approuvées en septembre 2005 et aux directives approuvées pour les évaluations des résultats et des compétences

(par. 333). La documentation requise pour les réunions de groupes spéciaux chargés d'examiner les nominations à durée limitée a été alignée sur celle requise pour les fonctionnaires recrutés au titre des séries 100 et 200 du règlement du personnel (par. 331 et 335). En juin 2006, tous les textes prescriptifs relatifs à la gestion des ressources humaines devraient être disponibles dans le guide de l'utilisateur placé sur le site Web correspondant.

## **E. Gestion des achats et du matériel et gestion administrative**

18. Sur les 11 recommandations regroupées dans cette catégorie, 7 ont trait à la gestion des achats, 3 à la gestion du matériel et 1 à la gestion administrative. Jusqu'ici, huit de ces recommandations ont été appliquées.

19. Les principales réalisations dans le domaine de la gestion des achats ont trait au règlement du différend qui opposait le PNUD à l'UNICEF depuis la fin de 2004 (par. 371); l'incorporation de la politique du PNUD sur la prévention des fraudes approuvée en août 2005 au Manuel des achats révisé (par. 379); et l'adoption de prix repères par le Bureau des services d'achat interinstitutions afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix (par. 340). Afin d'améliorer le processus de passation des marchés et de favoriser la productivité et l'efficacité, le PNUD a adopté en janvier 2005, à l'échelle de toute l'organisation, un système d'approbation en ligne par le Comité consultatif pour les marchés (par. 309), et lancé un projet pilote de système régional analogue dans le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (en mars 2005).

20. Dans la filière se trouvent le projet de mise en œuvre formelle des procédures de soutien à la politique « d'achats verts » (par. 362) d'ici à juin 2006; la révision des directives relatives aux contrats de louage de services pour les aligner sur les politiques d'achat en vigueur (par. 326); et l'installation d'un module d'approvisionnement stratégique dans Atlas pour institutionnaliser l'évaluation de la performance des fournisseurs (par. 312).

21. Conformément aux recommandations d'audit, le PNUD a introduit les modifications requises en ce qui concerne les biens d'une valeur supérieure à 1 000 dollars et les pièces comptables ont été vérifiées par les bureaux de pays (par. 33). L'installation du module (matériel) dans Atlas permet au PNUD de comptabiliser les acquisitions et cessions de matériel conformément à la politique révisée (par. 36). Par ailleurs, les résultats de deux opérations de mesure et de vérification effectuées en 2002 et 2003 ont fait apparaître, globalement, des économies résultant de la rénovation du bâtiment de la 45<sup>e</sup> Rue (par. 358).

## **F. Gestion des TIC et gestion du projet Atlas**

22. Sur les huit recommandations relatives à la gestion des TIC, cinq ont été appliquées et sur les cinq relatives à la gestion du projet Atlas, trois l'ont été également.

23. Les principaux faits marquants dans ce domaine sont l'approbation de la mise à jour de la stratégie des TIC pour 2004-2005 par l'Équipe de gestion stratégique du PNUD au cours du troisième trimestre de 2004 (par. 118); l'officialisation des contrats de niveau de services (SLA) avec le sous-traitant; la mise en place d'outils



de contrôle du fonctionnement du système afin de vérifier la conformité aux contrats de niveau de services signés (par. 141); l'introduction en juillet 2004 du système de gestion et de contrôle des modifications du système Atlas afin de gérer les changements d'application (par. 204); et l'examen de l'état actualisé de la mise à jour de la phase I du projet Atlas et des dépenses y relatives par l'Équipe exécutive (par. 133).

24. Les autres réalisations ont trait à la mise en œuvre d'une politique de formation et d'homologation pour la conception et l'essai des outils d'interrogation par les utilisateurs (par. 147); l'achèvement d'une évaluation interne des risques informatiques à la Division de la trésorerie (par. 279); la documentation du processus de renforcement de la fonction d'assistance à l'utilisation du système Atlas (par. 150); la mise à jour du document sur la stratégie de conversion des données; et la mise en place du tableau de bord de la qualité des données du système Atlas afin d'assurer une gestion dynamique des erreurs informatiques (par. 144).

25. Les principales initiatives encore dans la filière portent sur la mise en œuvre, avant la fin de 2005, d'un second test de récupération après panne du système Atlas (par. 136); la migration complète vers le système Atlas du traitement des opérations financières du PNUD-Brésil en juin 2007 au plus tard (par. 196); l'officialisation des contrats de niveau de services avec des organismes partenaires au sein du système des Nations Unies pour l'appui aux nouvelles activités de développement et postproduction (par. 352); l'adoption progressive des normes de l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL) dans l'organisation en 2006 (par. 122); et l'officialisation d'une méthode de mesure quantitative des avantages du système Atlas (par. 131).

### **G. Gestion des projets, harmonisation interinstitutions et autres recommandations**

26. Les quatre recommandations relevant des rubriques « gestion des projets » (une), « harmonisation interinstitutions » (deux) et « divers » (une) ont été appliquées. Elles portaient sur la mise en concordance du niveau de programmation avec les engagements financiers au FENU (par. 26), la clôture des comptes des projets opérationnellement inactifs dans Atlas (par. 306) et les améliorations à apporter au système Atlas pour mieux suivre les versements effectués au nom d'organismes partenaires au sein du système des Nations Unies, et réduire les problèmes de rapprochement avec les opérations interinstitutions (par. 86). Par ailleurs, la chronologie et la marche à suivre en ce qui concerne l'application conjointe par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF de la budgétisation axée sur les résultats ont été présentées à une réunion conjointe informelle des conseils d'administration respectifs des trois organisations en septembre 2005 (par. 297).

### **III. Outils et processus utilisés pour régler les problèmes soulevés dans les audits de l'organisation**

27. Dans le prolongement des efforts faits actuellement par l'organisation pour favoriser une plus grande transparence et remettre l'accent sur la responsabilisation et la capacité de réaction des cadres face aux recommandations d'audit, le PNUD a pris les initiatives suivantes :

a) Mise en place d'un tableau de bord pour le suivi des recommandations d'audit (<<http://audit-dashboard.undp.org>>); et

b) Création d'une fonction d'assurance de la qualité ayant pour attributions de collaborer avec les bureaux de pays et le bureau de l'audit pour régler les problèmes dès qu'ils commencent à se poser, analyser les tendances et se pencher sur les questions systémiques.

28. Le tableau de bord pour le suivi des recommandations d'audit (voir illustration p. 11) fait partie de la stratégie globale visant à instaurer un système plus efficace et transparent de suivi et de gestion des recommandations d'audit.

29. Le tableau de bord pour le suivi des recommandations d'audit est appelé à devenir a) un « guichet unique » pour le suivi et la gestion de tous les problèmes d'audit à l'échelle de l'organisation et de l'état d'avancement de leur application; b) un outil de gestion qui donne aux chefs de département une vision plus large des différentes constatations d'audit, en particulier celles concernant plus spécialement leur division, favorisant ainsi une augmentation de la transparence et de la responsabilisation; c) un outil pour l'établissement de rapports grâce auquel les cadres pourront établir en ligne des mises à jour de l'état d'avancement des recommandations d'audit et remplaçant le système de tableur précédemment utilisé à cet effet; et d) un site Web commun auquel les bureaux de pays pourront accéder pour connaître l'état d'avancement du règlement des questions d'audit soulevées par les auditeurs internes et externes avant délibération et examen au niveau du siège. Ce schéma permettra de mener à son terme le suivi des questions que les audits des bureaux de pays posent à l'organisation.

### Tableau de bord pour le suivi des recommandations d'audit

## Audit Recommendation Tracking Dashboard

Audit Recommendation Tracking Dashboard > Dashboard View



Select the criteria to filter down:

Source: UNBOA 2002-2003 Responsible Manager: --all managers-- Status Legend: Reload the page  
 Category: Audit Management Priority: --all--  
 Sub Categories: --all subcategories--  
 Color Status: --all-- Risk: --all--  
 Primary Division: --all divisions--

Export to CSV Printer-Friendly version

Status Legend  
 ■ Implemented  
 ■ In Progress  
 ■ Yet to be implemented  
 ■ NA  
 ■ Yet to be assigned

	SNo	Category	Sub Category	Recommendations	Original Management Response	Color Status	Current Status	Target Completion Date	Primary Division	Responsible Manager	Re
<a href="#">EDIT</a>	14.0	Audit Management	Audit clauses	97. UNDP agreed with the Board's reiterated recommendation to include audit clauses in all project agreements and that their implementation be monitored.	Agreed	<a href="#">UPDATE</a>	<a href="#">UPDATE</a> The UNDP Programming Manual states that audit clauses should be included in project agreements, and, as of January 2004, the Office of Audit and Performance Review	<a href="#">UPDATE</a> 31-January-2005	OAPR	Maria Palemo	

30. Étant donné qu'il met de plus en plus l'accent sur l'efficacité et la capacité de réaction aux recommandations d'audit, le PNUD a créé dernièrement une fonction d'assurance de la qualité qui s'insère actuellement dans l'organigramme du Bureau de la gestion. Intégrée à la Division de l'audit interne et aux divisions fonctionnelles, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, cette fonction complète les audits internes et externes en :

a) Aidant le Bureau de l'audit et des études de performance à identifier les tendances systémiques et les nouveaux problèmes qui ressortent des audits des bureaux de pays;

b) Aidant les différentes divisions fonctionnelles et leurs experts à comprendre les causes profondes des problèmes de conformité signalés par les équipes chargées des audits internes et externes. Cette fonction peut nécessiter un examen ou une amélioration du système de base (Atlas), un examen des politiques et procédures d'entreprise actuelles (textes prescriptifs), un examen des questions techniques qui touchent indirectement la continuité ou l'efficacité des opérations de l'organisation, et/ou un examen de la formation des utilisateurs et de l'aptitude du personnel à relever les défis qui se profilent;

c) Aidant les départements du siège et les bureaux régionaux à donner la suite voulue aux politiques, procédures ou enjeux de programmation du PNUD qui nécessitent un surcroît de délibérations au niveau de l'organisation pour atténuer les risques ou réagir aux observations d'audit;

d) Instaurant et entretenant le système de gestion de la qualité du PNUD, en le dotant de structures et de processus. Il s'agit en l'occurrence de superviser l'application et l'actualisation des textes prescriptifs pour faire en sorte que les normes opérationnelles soient un support efficace des opérations du PNUD compte tenu des enseignements tirés de l'expérience, et ce en coordination avec les services décisionnels; de contribuer aux stratégies de développement des systèmes, de communication interne et d'apprentissage du PNUD; et d'examiner les apports de divers systèmes secondaires afin de réagir de manière dynamique aux problèmes systémiques émergents. Les principaux systèmes secondaires sont, notamment, les

rapports statistiques et descriptifs du centre d'assistance aux utilisateurs du système Atlas; de l'analyse longitudinale des résultats tirés du tableau de bord pour le suivi de la qualité des données dans Atlas; de l'examen des réactions en ligne des utilisateurs à propos du réseau des pratiques de gestion; et de l'examen des rapports d'évaluation de la formation et des enquêtes correspondantes auprès des utilisateurs.

---