



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

Distr. générale
5 décembre 2008
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2009

19-22 janvier 2009, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité des commissaires
aux comptes**

**PNUD : Rapport sur l'application des recommandations
du Comité des commissaires aux comptes concernant
l'exercice 2006-2007***

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Le Comité des commissaires aux comptes, dans son rapport publié sous la cote A/63/5/Add.1, n'a assorti d'aucune réserve son opinion favorable concernant l'audit portant sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2007, ce qui confirme le dynamisme de la stratégie adoptée par le PNUD pour résoudre les trois problèmes d'audit sur lesquels le Comité a appelé l'attention et répondre à d'autres préoccupations exprimées pendant le précédent exercice biennal. En application de la décision 2007/10 du Conseil d'administration, le présent rapport rend compte de l'application à ce jour des 82 recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal achevé le 31 décembre 2007. On y trouvera également un examen des progrès accomplis (depuis les derniers renseignements communiqués au Conseil en janvier 2008) concernant les 15 grandes priorités pour l'exercice 2006-2007 énoncées par le PNUD dans le document DP/2007/14 soumis au Conseil d'administration, ainsi qu'une description des plans de gestion adoptés pour donner suite aux recommandations relatives aux grandes priorités pour l'exercice biennal 2008-2009, en tenant compte du rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/63/5/Add.1), des conclusions formulées par le Bureau de l'audit et des investigations dans son rapport de 2007 au Conseil d'administration (DP/2008/20), du rapport du Comité consultatif pour les questions

* Le présent rapport a été présenté en retard car il a fallu réunir des données pour pouvoir fournir au Conseil d'administration l'information la plus à jour possible.



administratives et budgétaires à l'Assemblée générale (A/63/474) concernant le résumé concis des principales constatations et conclusions du Comité des commissaires aux comptes (A/63/169), des orientations données par le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD et des décisions du Conseil d'administration (DP/2008/13).

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration pourrait : a) noter que le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion favorable, non assortie de réserves, sur l'audit du PNUD pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2007; et b) constater les progrès accomplis par le PNUD pendant l'exercice biennal 2006-2007 en ce qui concerne les 15 priorités en matière d'audit. Le Conseil pourrait aussi épauler les efforts particuliers déployés par l'administration pour tenir compte des grandes priorités pendant l'exercice 2008-2009.

Introduction

1. Pour l'exercice achevé le 31 décembre 2007, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a émis une opinion favorable, non assortie de réserves, concernant les états financiers du PNUD (A/63/5/Add.1). Le PNUD était l'un des sept organismes des Nations Unies, sur les 16 compris dans l'audit, pour lesquels le Comité a émis une telle opinion. Ce fait est d'autant plus significatif que, pour l'exercice biennal 2004-2005, le Comité avait émis une opinion accompagnée d'observations et avait, entre autres préoccupations, appelé l'attention sur trois points : la gestion des activités d'audit dans le cadre de l'exécution nationale des projets, les rapprochements bancaires et les contrôles internes dans le cadre du système Atlas. Cette récente opinion positive réaffirme le dynamisme de la stratégie adoptée et de nombre des initiatives appliquées par l'administration du PNUD ces dernières années dans le but de répondre aux principales conclusions du Comité des commissaires aux comptes ainsi que de résoudre les problèmes structurels qui les sous-tendent.

2. Le présent rapport traite des progrès accomplis depuis la dernière mise à jour présentée au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2008 en ce qui concerne les mesures prises pour donner une expression concrète aux 15 grandes priorités fixées en matière d'audit pendant l'exercice biennal 2006-2007. L'audit a été achevé en mai 2008 et, à la date du présent rapport, cinq recommandations d'audit avaient été intégralement appliquées et 70 autres l'avaient été en partie (application en cours). Ces chiffres représentent au total 91 % des recommandations formulées.

3. Prenant en considération les progrès accomplis et les défis qui doivent encore être relevés, le présent rapport décrit les plans de l'administration concernant les grandes priorités en matière d'audit fixées pour l'exercice biennal 2008-2009, en tenant compte du rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/63/5/Add.1), du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires à l'Assemblée générale (A/63/474) concernant le résumé concis des principales constatations et conclusions du Comité des commissaires aux comptes (A/63/169), des principales conclusions en matière d'audit figurant dans le rapport de 2007 du Bureau de l'audit et des investigations (DP/2008/20), ainsi que des orientations données par le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD et des décisions du Conseil d'administration (DP/2008/13).

I. Principales observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal achevé le 31 décembre 2007

4. Les principaux secteurs d'activité (gestion financière, achats, ressources humaines et gestion des programmes) compris dans l'audit pour l'exercice biennal 2006-2007 ne font pas apparaître de gros changements par rapport aux exercices biennaux précédents, mais le rapport d'audit (A/63/5/Add.1) révèle d'importants changements quant aux attentes du Comité des commissaires aux comptes et accorde une attention particulière à certains aspects de la gestion du PNUD. En particulier, l'administration du PNUD a noté ce qui suit :

a) *Des dispositions plus strictes doivent être prises en ce qui concerne le rapprochement des comptes bancaires des bureaux extérieurs et du siège et la gestion des avances consenties pour des projets réalisés en exécution nationale.* Le Comité demande que des normes plus rigoureuses soient appliquées à cet égard. Tout en reconnaissant que des améliorations avaient été apportées en ce qui concerne la gestion des rapprochements bancaires et le progiciel de gestion intégré et que l'administration du PNUD s'efforçait de répondre à ses préoccupations concernant les dépenses engagées dans le cadre de l'exécution nationale, comme il l'a noté au chapitre 2 de son rapport, le Comité des commissaires aux comptes considère que le PNUD doit faire mieux et appliquer des normes encore plus strictes pour le nouvel exercice biennal dans certains secteurs clefs. Par exemple, au paragraphe 357, le Comité recommande que le PNUD surveille plus étroitement les avances versées pour des projets exécutés sur le plan national par des gouvernements et des organisations non gouvernementales qui n'ont pas été recouvrées depuis plus de six mois (au lieu de 12 mois, comme c'était le cas jusqu'à présent). Le rapprochement mensuel des comptes bancaires devenant la norme dans nombre de bureaux de pays du PNUD, le Comité recommande au paragraphe 214 de son rapport de tenir compte, lors du rapprochement des comptes, des paiements et dépôts en attente dans des tableaux externes. En outre, le Comité recommande au paragraphe 173 de son rapport de mieux exploiter le système Atlas pour le calcul des charges à payer au titre des jours de congé annuel accumulés et des indemnités de rapatriement, lors de l'établissement des états financiers, au lieu d'utiliser des estimations comme il le fait actuellement. Comme suite à cette recommandation, le PNUD a apporté les modifications voulues au tableau de bord financier du système Atlas de façon à pouvoir suivre les opérations externes de rapprochement des comptes bancaires et il apporte actuellement d'autres améliorations au rapport sur la chronologie des comptes, ce qui permettra de mieux suivre les avances consenties pour des projets exécutés à l'échelon national qui n'ont pas été recouvrées depuis plus de six mois.

b) *Renforcement des capacités nationales et coordination interorganisations.* Au paragraphe 430, le Comité des commissaires aux comptes indique qu'il portera une attention à passer en revue l'application des modalités harmonisées de virement de fonds dans les bureaux de pays. Le PNUD considère ces modalités comme un élément clef du renforcement des capacités nationales, qui lui permettra de collaborer avec les gouvernements des pays bénéficiaires de programmes pour choisir les modalités d'appui les plus appropriées en vue de réduire les risques financiers et de renforcer de façon durable les capacités. Ceci va en outre dans le sens de la résolution 62/208, dans laquelle l'Assemblée générale demande aux organismes des Nations Unies de prendre des mesures visant à assurer la viabilité des activités de renforcement des capacités et de faire en sorte que le recours aux compétences nationales soit la norme pour l'exécution des projets. En conséquence, le PNUD veillera tout particulièrement à apporter une aide aux bureaux de pays qui rencontrent des difficultés dans la mise en application des modalités harmonisées de virement de fonds dans leur pays. À ce jour, 13 pays appliquent pleinement ces modalités et de nombreux autres les appliquent partiellement. Le PNUD et le FNUAP ont activement préconisé l'adoption de ces modalités par les organismes spécialisés ainsi que les fonds et programmes, y compris pour les pays pilotes où sont exécutés des projets « Unis dans l'action ». En outre, le PNUD travaille avec les partenaires du Comité exécutif et le Secrétariat de l'ONU à la révision du Règlement financier et des règles de gestion financière afin

de faciliter la fourniture d'un appui budgétaire direct et la participation à d'autres arrangements de financement commun. Les modifications approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2008 ont permis au PNUD de commencer à apporter un appui budgétaire direct, répondant ainsi à la demande tendant à ce que soit facilité le développement des capacités nationales pour l'application des diverses modalités de financement du développement. Dans les limites établies et sur la base des accords conclus avec ses partenaires, le PNUD est désormais en mesure de réunir des fonds d'origine diverse dans des secteurs d'activités fondamentaux de son mandat lorsque cette modalité peut être utilisée.

c) *Risques organisationnels et difficultés liées à la mise en application prévue des normes comptables internationales pour le secteur public.* Sur un plan plus général, le Comité des commissaires aux comptes a réaffirmé la nécessité de remédier à certains problèmes cruciaux qui se posent à l'échelle du système, en prévision de la mise en application des normes comptables internationales pour le secteur public. Les points essentiels à cet égard, rappelés dans le résumé concis présenté à l'Assemblée générale (A/63/169), sont les suivants : i) approvisionnement et comptabilisation, dans les états financiers proprement dits, du montant des charges à payer au titre de l'assurance médicale après la cessation de service; ii) nécessité d'améliorer la qualité et l'exactitude des données concernant les biens durables et d'officialiser la politique de gestion des biens afférents aux projets de telle façon qu'elle soit compatible avec les normes comptables internationales pour le secteur public; iii) préparatifs visant à faciliter la transition en vue de la mise en application des normes comptables internationales pour le secteur public.

5. Le PNUD a non seulement collaboré étroitement avec le Secrétariat de l'ONU et avec d'autres organismes des Nations Unies pour harmoniser les politiques comptables, les règlements financiers et les règles de gestion financière : il a aussi élaboré un vaste plan de gestion du changement et de communication à l'intention des différentes parties prenantes, des cadres supérieurs de gestion et des fonctionnaires, relatif aux incidences de l'application des normes comptables internationales pour le secteur public sur les modalités d'exécution des tâches et aux modifications qui, de ce fait, devront être apportées aux états financiers. Une analyse de ces répercussions pour l'ensemble des bureaux de pays a été entreprise afin d'ajuster, lorsqu'il y a lieu, la stratégie de gestion du changement, le PNUD devant s'assurer que son personnel possède les qualifications correspondant aux fonctions clefs des nouvelles modalités d'exécution des tâches. Le PNUD poursuivra son programme de formation financière certifiée afin de renforcer les capacités des bureaux du PNUD à cet égard. Il mettra en place des équipes régionales d'appui en matière de comptabilité pour permettre à un certain nombre de petits bureaux de pays d'avoir accès à des ressources mises en commun sous la forme de services spécialisés de gestion financière dans le contexte de l'application des normes.

6. S'agissant de l'assurance maladie après la cessation du service, le PNUD considère, comme le Comité des commissaires aux comptes, que le montant intégral des charges à payer à ce titre doit apparaître dans les états financiers proprement dits. Cela sera fait à partir de 2010, dans le cadre de la mise en œuvre des normes comptables internationales pour le service public. S'agissant des biens durables, le PNUD a officialisé ses directives relatives à la gestion des actifs tout en actualisant sa structure de contrôle interne et il procède à une vérification semestrielle des actifs

en prévision de l'audit provisoire qui aura lieu pendant l'exercice 2008-2009. Ce travail a donné des résultats encourageants puisque le taux de certification pour l'année 2008 a dépassé 96 %, ce qui devrait améliorer la qualité des données concernant les actifs et réduire le nombre de rectifications à apporter en dernière minute en fin d'année.

II. État de l'application des recommandations d'audit et plans d'achèvement pour l'exercice biennal achevé le 31 décembre 2007

7. Au 31 octobre 2008, cinq recommandations d'audit avaient été intégralement appliquées et 70 autres l'avaient été en partie (application en cours), ce qui représente au total 91 % des recommandations formulées. Le PNUD vise un taux d'application intégrale d'au moins 80 % des 82 recommandations avant le quatrième trimestre de 2009 et des recommandations restantes avant le deuxième trimestre de 2010, en temps voulu pour permettre la clôture des comptes de l'exercice biennal 2008-2009 (voir tableau ci-dessous).

État de l'application des recommandations par ordre de priorité et date d'achèvement prévue

<i>Priorité</i>	<i>Intégralement appliquées (a)</i>	<i>Partiellement appliquées (b)</i>	<i>Non appliquées (c)</i>	Total (a) à (c)
Urgent	5	32	1	38
Moyennement urgent	0	38	6	44
Peu urgent	0	0	0	0
Total	5	70	7	82
Pourcentage du total	6 %	85 %	9 %	100 %
	91 %		9 %	100 %

8. Le calendrier d'exécution tenait compte, pour plusieurs recommandations, du plan de mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines récemment approuvée et de la stratégie de gestion de l'information pour la période 2008-2011. La mise au point de la stratégie en matière d'achats est presque achevée. Elle portera sur des questions telles que l'organisation prévisionnelle de la relève, la planification obligatoire des achats et l'obtention obligatoire du certificat professionnel en matière d'achats pour les fonctionnaires clefs intervenant dans ce secteur. Les recommandations d'audit relatives à la clôture provisoire des comptes de 2008 devraient être intégralement appliquées d'ici le deuxième trimestre de 2009 étant donné que le système Atlas, récemment remis à niveau, devrait fonctionner normalement dès le début de 2009. Ces recommandations portaient notamment sur le rapprochement des comptes interbancaires, le rapprochement et l'assainissement des bilans et la vérification des actifs.

9. Du fait que plusieurs activités parallèles seront entreprises pendant la période considérée, on pense que nombre de recommandations ne seront pas pleinement appliquées avant le quatrième trimestre de 2009. Elles relèvent des domaines suivants : a) activités préparatoires en vue de la mise en application des normes comptables internationales pour le secteur public en 2010, telles que l'officialisation de la politique relative aux actifs des projets, la réévaluation des réserves pour le logement du personnel des bureaux extérieurs et l'atténuation des risques liés à la période de transition précédant la mise en application des normes; b) suivi des fonds d'affectation spéciale inactifs, mise en œuvre du programme relatif aux services communs, appui aux bureaux de pays pour l'application des modalités harmonisées de virement de fonds; c) opérations à effectuer en fin d'année, telles que l'examen des avances non régularisées au titre de projets en exécution nationale ou de projets dont les opérations sont achevées.

10. Un certain nombre de recommandations devraient être pleinement appliquées d'ici le deuxième trimestre de 2010, moment où la mise au point définitive des états financiers de l'exercice biennal 2008-2009 devrait être effectuée. Il s'agit notamment de la comptabilisation des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, du calcul des charges à payer au titre des jours de congé accumulés et de la réévaluation des réserves pour le logement du personnel des bureaux extérieurs.

11. Comme il l'avait fait pour l'exercice biennal précédent, le PNUD a commencé, depuis la publication du rapport final du Comité des commissaires aux comptes (A/63/5/Add.1), à fixer des dates cibles pour l'achèvement des 82 recommandations formulées par le Comité (38 urgentes et 44 moyennement urgentes). Dans un souci de responsabilisation, la division et le fonctionnaire responsable de la pleine application des recommandations sont indiqués dans le tableau de bord électronique d'audit. Ceci est conforme à la résolution 62/223 dans laquelle l'Assemblée générale demandait que soient plus clairement précisées les responsabilités quant à la mise en œuvre des recommandations d'audit. Pendant l'exercice 2006-2007, le PNUD a mis en place un système d'examen périodique des 15 priorités considérées comme les plus urgentes (décrites dans le document DP/2007/14), dans le cadre des réunions du Groupe des opérations, présidé par l'Administrateur associé, et d'examens trimestriels réalisés avec les bureaux régionaux.

12. Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires à ce sujet (A/63/474), le PNUD a engagé des consultations avec le Comité des commissaires aux comptes pour établir des procédures de validation touchant l'application des recommandations d'audit ainsi que des normes spécifiques d'achèvement, pour s'assurer que les recommandations ont bien été intégralement appliquées. Ceci est particulièrement important dans le cas des recommandations dont la mise en œuvre s'inscrit dans la durée et de celles dont la pleine application dépend de parties extérieures au PNUD ou couvrira plusieurs périodes.

III. Progrès réalisés en ce qui concerne les 15 priorités d'audit essentielles et plan d'action pour faire face aux principaux risques restants

13. Pour donner suite aux décisions 2007/29 et 2007/10 du Conseil d'administration, le PNUD a pris des mesures spécifiques au cours de l'exercice biennal 2006-2007 afin de s'attaquer aux 15 priorités d'audit essentielles, notamment dans les trois domaines au sujet desquels le Comité des commissaires aux comptes a formulé des observations.

14. Parmi les mesures prises par le PNUD, l'Administrateur, l'Administrateur associé et les directeurs des bureaux régionaux et des bureaux du siège se sont engagés avec détermination à traiter les questions soulevées par les auditeurs et à analyser les problèmes systémiques liés aux recommandations d'audit. Le PNUD s'est aussi appuyé sur le rapport semestriel du Bureau de l'audit et des investigations du Groupe des opérations pour faire face, par des mesures concrètes, aux risques décelés lors des audits des bureaux de pays et du siège. En outre, dans le cadre de la réunion du Groupe des opérations présidé par l'Administrateur associé, le PNUD a institutionnalisé un suivi régulier et systématique des initiatives stratégiques prises dans les 15 domaines prioritaires dégagés par les auditeurs et des progrès réalisés à cet égard.

15. Le PNUD a aussi entrepris de trouver des solutions à plus long terme, comme les programmes de validation des compétences des administrateurs dans les cinq principaux domaines de spécialisation du PNUD, et a piloté la mise en place d'équipes régionales communes fournissant des services comptables en vue de doter les bureaux qui ont de faibles effectifs (en personnel temporaire aussi bien que permanent) de moyens viables à long terme. En adoptant officiellement les 15 priorités d'audit essentielles, le PNUD a été en mesure de mettre en service sa matrice de responsabilisation lors de l'examen trimestriel des questions financières et d'audit avec les bureaux régionaux, et d'utiliser le tableau de bord financier Atlas pour prendre rapidement des mesures ciblées sur les questions soulevées par les auditeurs.

A. Progrès notables réalisés au cours de l'exercice biennal 2006-2007

16. *Meilleure gestion des risques fiduciaires liés aux projets exécutés par des entités nationales.* Le montant net des incidences financières des réserves émises par les auditeurs au sujet des projets exécutés par des entités nationales a sensiblement diminué, passant de 24,1 millions de dollars en 2005 (soit 1,5 % des dépenses totales des projets exécutés par des entités nationales) à 5,15 millions de dollars en 2007 (0,3 % des dépenses totales). Une analyse chronologique, qui permet de suivre plus facilement l'ancienneté des avances faites aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales pour les projets exécutés par des entités nationales, a été mise en place. Ce système a permis au PNUD de réduire le montant net de ses avances anciennes (de plus de 12 mois) au titre des projets exécutés par des entités nationales de 29,3 millions de dollars en 2005 à 15 millions de dollars en 2007. Avec la mise en œuvre en 2007 d'une approche axée sur le risque de la planification des audits de projets exécutés par des entités nationales, le pourcentage de rapports d'audit concernant ces projets reçus au moment de la vérification est

passé de 74 % en 2005 à 96 % en 2007. Le nombre de projets exécutés par des entités nationales ayant fait l'objet d'une opinion défavorable ou pour lesquels les auditeurs ont refusé d'exprimer une opinion, qui était de 37 en 2005, a été ramené à 19 en 2007 (sur un total de 1 004 projets), entraînant une réduction du montant net des incidences financières liées à ces opinions.

17. Les rapprochements bancaires concernant tous les comptes du siège et des bureaux de pays ont été effectués et le sont désormais de façon régulière. Les rapprochements bancaires relatifs aux 67 comptes du siège et aux 553 comptes des bureaux de pays ont été effectués en temps voulu pour l'exercice biennal 2006-2007, alors qu'au moment de l'audit de l'exercice biennal 2004-2005, 258 rapprochements bancaires concernant 49 bureaux de pays étaient en retard. La mission de l'équipe spéciale a été utile dans la mesure où elle a fourni un appui ciblé aux bureaux de pays qui avaient du mal à mener à bien de tels rapprochements. En outre, pour un certain nombre de bureaux dotés de faibles effectifs, les rapprochements bancaires ont temporairement été effectués au siège par le Bureau des finances et de l'administration du Bureau de la gestion.

18. Les principaux risques ont été réduits grâce au renforcement des contrôles internes dans le système Atlas et à la mise en place d'un système de suivi des transactions. En 2006, le PNUD a renforcé les contrôles internes en installant dans le système Atlas des fonctions de piste d'audit qui permettent de suivre les changements apportés aux fiches fournisseurs, aux comptes bancaires et aux documents relatifs aux opérations de change. Le PNUD a aussi introduit un dispositif de sécurité obligeant les utilisateurs qui demandent un rappel de mot de passe à répondre à une question donnée de façon à mieux parer aux intrusions potentielles dans le système Atlas, et a institué un système de contrôle ayant fait ses preuves dans le secteur privé pour repérer les transactions susceptibles d'être suspectes dans le système Atlas et les infractions aux directives se rapportant au dispositif de contrôle interne.

19. Un système de gestion des ressources humaines et financières de portée véritablement mondiale a été mis en place dans tous les bureaux du PNUD, y compris au Brésil. Avec le passage au système Atlas, en 2008, du système de gestion des ressources humaines et financières du bureau du PNUD au Brésil, le progiciel de gestion intégré est désormais opérationnel dans les bureaux du PNUD du monde entier. Depuis que les fonctions relatives à la gestion des ressources humaines et aux états de paie ont été transférées du système intégré de gestion (SIG) au système Atlas en 2008, le PNUD dispose d'un système de gestion de son personnel véritablement mondial, qui lui permettra d'appliquer sa stratégie de gestion des aptitudes et de planification de la relève.

B. Plans d'action en vue de faire face aux risques restants au cours de l'exercice biennal 2008-2009

20. Il ressort de l'examen mené en liaison avec le Bureau de l'audit et des investigations que des progrès ont été accomplis dans huit des 15 domaines prioritaires, ce qui indique que les initiatives prises produisent les résultats souhaités, mais ne signifie pas nécessairement que les problèmes ont été entièrement réglés. Il faut donc continuer de porter une attention particulière aux secteurs mentionnés ci-après, qu'ils représentent d'importants risques potentiels, ou qu'ils

renferment des risques résiduels auxquels il convient de faire face au cours de l'exercice biennal 2008-2009 (voir annexe).

Gestion des audits de projets exécutés par des entités nationales

21. Malgré les progrès réalisés, la gestion des audits de projets exécutés par des entités nationales demeure une des grandes priorités d'audit du PNUD. Le PNUD veillera à ce que ces rapports d'audit et les plans de suivi des audits soient présentés en temps voulu, et renforcera les contrôles sur les avances versées depuis plus de six mois au titre des projets exécutés par des entités nationales, comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes. En outre, par l'intermédiaire de son Bureau de la coordination des activités de développement, et en collaboration avec les bureaux régionaux, le PNUD aidera les bureaux de pays qui ont du mal à le faire à mettre en œuvre la méthode harmonisée de transfert de fonds.

22. Le renforcement des capacités restera l'objectif central des interventions au titre des programmes, toutefois, d'autres modalités de paiement pourront être envisagées avec les gouvernements des pays bénéficiaires (comme les paiements directs), selon les besoins, en vue d'atténuer les risques fiduciaires tout en créant une capacité nationale de gestion financière. Le PNUD renforce actuellement les fonctions d'information du système Atlas afin de permettre une meilleure analyse chronologique des avances aux projets exécutés par des entités nationales datant de plus de six mois. Sauf autorisation spéciale de l'Administrateur associé délivrée par l'intermédiaire des directeurs régionaux, aucune nouvelle avance ne sera consentie à de tels projets tant que les avances datant de plus de 12 mois n'auront pas été régularisées. Le PNUD a fait de la gestion des audits de projets exécutés par des entités nationales un indicateur de résultat dans les fiches de suivi des bureaux de pays utilisés par la direction.

Assurance qualité des projets

23. Conformément à la responsabilité qui lui incombe, vis-à-vis tant du Conseil d'administration que des gouvernements bénéficiaires, de mettre en place les capacités nécessaires et de contribuer aux priorités de développement nationales, le PNUD renforcera ses efforts en matière de suivi des projets, en vue d'améliorer les mécanismes de conception de projets et de veiller à ce qu'ils fassent l'objet d'évaluations régulières. La gestion des risques afférents aux projets fait partie intégrante de la stratégie globale de gestion des risques de l'organisation, conformément aux engagements pris par le PNUD dans son plan stratégique 2008-2011, et est conforme aux orientations données par le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD.

24. Le PNUD fera fond sur son système de gestion axée sur les résultats, qu'il a récemment amélioré, pour mettre en place des modalités plus efficaces de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les domaines de résultat prioritaires dans tous ses bureaux. Il prêtera une attention particulière à la mise au point d'indicateurs spécifiques mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART) et veillera à ce que les projets achevés sur le plan opérationnel soit rapidement clos sur le plan financier, conformément aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

Gestion des achats dans les bureaux de pays

25. Compte tenu des préoccupations exprimées par le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité des commissaires aux comptes, le PNUD consentira des efforts tout particuliers, dans le cadre de sa stratégie d'achats, en vue de renforcer les capacités et les compétences en matière d'achats des comités des marchés, du matériel et des biens dans les bureaux de pays. Le programme de validation des compétences en matière d'achats du PNUD est reconnu au sein du système des Nations Unies comme une pratique optimale et comme un moyen de renforcer les compétences et le professionnalisme, et le PNUD s'emploie à faire en sorte que chacun de ses bureaux de pays ait au moins un acheteur confirmé.

26. Dans le cadre de sa stratégie d'achats, le PNUD introduit l'établissement de plans d'achats dans les bureaux de pays et au siège. Il subordonnera la délégation de pouvoir en matière d'achats à l'existence de plans d'achats et de capacités avérées et à l'obtention de résultats précis. Le PNUD compte mettre en service, en 2009, un outil informatique en ligne pour aider les unités opérationnelles à établir leurs plans d'achats en tenant compte des risques et de la valeur. Avec l'organisation de cours de formation spécialisée dans le cadre d'ateliers régionaux et, éventuellement, l'affectation des cinq chefs de service des achats dans les bureaux régionaux, il espère améliorer la qualité des documents d'achat soumis au Comité consultatif des achats au niveau régional et au siège, et procéder à un examen et une analyse périodiques des différents types de dérogations demandées et approuvées par le Comité.

Gestion de l'accès au système Atlas et contrôles internes

27. Pour réduire les risques et renforcer les contrôles internes dans le système Atlas, le PNUD a inscrit les règles d'utilisation et les mesures de sécurité applicables aux systèmes informatiques dans ses règles et procédures relatives aux programmes et aux opérations. Les comptes d'accès au système Atlas et les comptes utilisateurs seront simplifiés conformément aux directives révisées concernant le dispositif de contrôle interne afin d'y incorporer les contrôles d'autres processus opérationnels clefs du système Atlas.

28. Le responsable de la sécurité informatique du PNUD, en collaboration avec le Bureau des finances et de l'administration et le Bureau des ressources humaines, contrôle régulièrement les dispositifs de sécurité du système Atlas. Le PNUD continuera d'améliorer son dispositif de contrôle, qui a fait ses preuves dans le secteur privé, en élargissant à d'autres processus opérationnels ses capacités de suivi et d'information concernant les irrégularités, les anomalies et les fraudes potentielles.

29. *Tableaux externes utilisés pour les rapprochements bancaires.* Les rapprochements bancaires mensuels étant devenus une pratique courante dans les bureaux de pays, le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD et le Comité des commissaires aux comptes ont recommandé que l'on accorde une attention supplémentaire aux paiements et aux dépôts non comptabilisés dans les tableaux externes utilisés pour les rapprochements bancaires. Il s'agit principalement de paiements effectués en dehors du système Atlas, qui pourraient être source de fraude ou de détournement. Le PNUD a commencé à repérer ces rubriques externes dans le tableau de bord financier d'Atlas, qui sera examiné lors des réunions trimestrielles avec les bureaux régionaux.

30. *Gestion des avoirs.* Le PNUD a établi des directives concernant la gestion des avoirs à l'occasion de la mise à jour de son dispositif de contrôle interne, et procédera à son inventaire semestriel en vue de l'audit intermédiaire de l'exercice biennal 2008-2009. Les résultats enregistrés jusqu'ici sont encourageants, avec un taux de conformité de plus de 96 %. L'application de ces directives devrait permettre de disposer de données plus fiables sur les avoirs et de réduire le nombre de corrections de dernière minute à la fin de l'année. Comme le Comité des commissaires aux comptes l'a recommandé, le PNUD écoulera ses biens hors d'usage et mettra au point sa politique concernant la comptabilisation et la gestion des biens des projets conformément aux règles énoncées dans les Normes comptables internationales pour le secteur public.

Gestion des fonds d'affectation spéciale

31. Conformément aux directives du Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD et à celle du Comité des commissaires aux comptes, la gestion des fonds d'affectation spéciale fera l'objet d'une attention particulière au cours de l'exercice biennal 2008-2009. À la fin de l'exercice biennal 2006-2007, 93 des 647 fonds d'affectation spéciale du PNUD (soit 14 %) enregistraient des déficits se chiffrant au total à 14,8 millions de dollars. Les déficits des fonds d'affectation spéciale financés par la Commission européenne continuent d'être préoccupants. Bien qu'ils soient imputables à des pertes de change qui résultent de facteurs tels que le préfinancement d'activités au moyen des réserves en dollars du PNUD et les restrictions qui s'appliquent aux opérations de couverture, il convient de les surveiller de plus près.

32. Le PNUD concentrera son attention sur la gestion et le contrôle des fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Des versions révisées des accords juridiques types (mémoire d'accord et accord en forme simplifiée) ont été établies pour permettre la constitution de fonds d'affectation spéciale multidonateurs et le lancement de programmes conjoints en utilisant une option de gestion canalisée des fonds.

33. *Intégrité des procédures de recrutement du personnel.* Le PNUD met actuellement au point un cadre réglementaire afin de définir clairement les attributions et responsabilités des responsables du recrutement et de renforcer les politiques et directives en la matière. Ces procédures font partie de la stratégie du PNUD en matière de ressources humaines qui a été récemment approuvée. Le PNUD continuera d'utiliser son outil de suivi en ligne des postes vacants pour contrôler le respect des procédures, et s'appuiera sur le travail mené sur le terrain par le Bureau de l'audit et des investigations pour remédier aux cas de non-respect des procédures, de manque de capacités ou aux autres problèmes recensés lors des audits.

IV. Conclusion

34. Le PNUD est déterminé à renforcer la responsabilisation et la capacité de réagir aux recommandations d'audit au sein de son système de répartition des responsabilités. Il a entrepris de réexaminer ses 15 priorités essentielles d'audit afin de mieux prendre en compte les risques restants et les risques nouveaux ou naissants mis en lumière par le Comité des commissaires aux comptes. Pour ce faire, il tiendra

également compte des orientations données par le Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD concernant la gestion des changements liés à la mise en service des Normes comptables internationales pour le secteur public, et des directives du Conseil d'administration, en particulier celles qui ont trait aux recommandations d'audit qui n'ont pas été appliquées et qui remontent à plus de 18 mois.

35. Le PNUD a sensiblement progressé dans les 15 domaines prioritaires essentiels recensés en 2006-2007. Ce résultat s'explique par les efforts importants qu'il a consentis pour mettre en œuvre des stratégies de gestion spécifiques au cours des 3 ou 4 dernières années, et montre qu'il a appris à mieux maîtriser la gestion des questions d'audit. C'est pourquoi le PNUD envisage maintenant de s'attaquer à 10 priorités d'audit essentielles pour l'exercice 2008-2009.

36. Le PNUD continuera d'investir dans des programmes de renforcement des capacités et de validation des compétences de son personnel, et de mettre au point d'autres mesures plus viables, comme les équipes régionales communes de service qui faciliteront l'exécution de tâches essentielles telles que les rapprochements bancaires. Le fait que le Comité des commissaires aux comptes ait émis une opinion d'audit non assortie de réserves pour l'exercice biennal 2006-2007 est le résultat de l'orientation stratégique des interventions du PNUD en matière de gestion. Le PNUD compte faire fond sur les progrès réalisés et préparer ses bénéficiaires, son équipe de direction et son personnel à la mise en place des Normes comptables internationales pour le secteur public d'ici à 2010.

Annexe

**Quinze priorités d'audit essentielles du PNUD en 2006-2007
et dispositif de responsabilisation en matière d'audit**

Priorité A			Priorité B	
Exécution nationale (1)	Rapprochements bancaires (2)	Contrôles internes (3)	Rapports d'exécution des projets de l'UNOPS (9)	Comptes inter-organisations (10)
Contrôle des avoirs (4)	Système ATLAS (5)	Transparence des achats (6)	Fonds d'affectation spéciale (11)	Services communs (12)
Recouvrement des coûts (7)	Conception, suivi et évaluation des projets (8)		Transparence de la gestion des ressources humaines (13)	Avances de traitement (14)
			Mise en service du système SAP au Brésil (15)	

