



**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
28 novembre 2017
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2018

22-26 janvier 2018, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité des commissaires
aux comptes**

**Programme des Nations Unies pour le développement
et Fonds d'équipement des Nations Unies : rapport
sur l'application des recommandations du Comité
des commissaires aux comptes pour 2016**

Résumé

En juillet 2017, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a présenté officiellement les rapports de ses audits du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ([A/72/5/Add.1](#)) et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) ([A/72/5/Add.2](#)) et délivré à ces deux entités une opinion sans réserve pour l'année terminée le 31 décembre 2016. Il s'agit de la cinquième année complète pour laquelle le PNUD et le FENU établissent leurs états financiers conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et l'opinion d'audit confirme une nouvelle fois leur engagement constant à respecter ces normes. Par ailleurs, le PNUD reçoit une opinion d'audit sans réserve pour la douzième année consécutive.

L'Administrateur tient à souligner que la productivité, la transparence et la responsabilité figurent toujours au premier rang des priorités du PNUD. Les mécanismes de gouvernance et le cadre de responsabilisation permettent de veiller à ce que l'administration des ressources soit conforme aux responsabilités fiduciaires établies et s'accompagne de la volonté d'adopter de nouvelles méthodes de travail. Le PNUD tient compte en permanence des recommandations formulées par ses organes de contrôle indépendants et les applique pour favoriser l'efficacité et l'efficacé. Pour la deuxième année consécutive, il a conservé sa première place dans l'indice de transparence de l'aide « Publish What You Fund », grâce à l'amélioration de la qualité et de la quantité des données financières, des documents et des résultats des projets publiés en 2016.



Alors que le PNUD améliore ses normes de productivité organisationnelle, de transparence et de responsabilisation, la gestion stratégique des principales priorités d'audit sera suivie de près, notamment par l'Administrateur et l'Administrateur associé.

Le présent rapport passe en revue les progrès accomplis vers la réalisation des sept grandes priorités de gestion pour l'exercice 2016-2017 (qui sont présentées dans le document [DP/2017/11](#) et appuyées par la décision 2015/5 du Conseil d'administration) ainsi que l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée fin décembre 2016. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un état détaillé de l'application des recommandations et le rapport complet du Comité des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur le site Web du Conseil d'administration du PNUD.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à : a) prendre note de l'opinion sans réserve émise pour 2016 par le Comité des commissaires aux comptes ; b) prendre note des progrès accomplis par le PNUD et le FENU dans la mise en œuvre des sept principales priorités d'audit pour 2016-2017 ; c) appuyer l'action que mènent le PNUD et le FENU pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes se rapportant à l'exercice clos le 31 décembre 2016.

I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD et du FENU pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. Le PNUD fait l'objet d'une opinion d'audit sans réserve pour la douzième année consécutive, ce qui confirme sa détermination à progresser constamment en matière de gestion financière, de transparence et de responsabilité. Il continuera sans relâche de tendre vers l'excellence dans la conduite de ses opérations. L'attitude exemplaire prônée par l'Administrateur a contribué de façon déterminante à créer les conditions justifiant les opinions d'audit sans réserve émises sur les états financiers du Programme.

2. L'annexe 1, qui présente les sept grandes priorités d'audit pour 2016-2017, témoigne des progrès accomplis par rapport aux principales priorités formulées pour les exercices précédents. Le fait que le nombre de priorités d'audit soit passé de 15 à 7 depuis 2006-2007 montre que le mandat du PNUD est exécuté par ses bureaux de manière de plus en plus efficace. Afin de pérenniser ces améliorations et de progresser encore, le PNUD s'emploiera à dynamiser encore ses activités de contrôle et de suivi.

3. La liste actuelle des sept priorités a été établie à l'issue de discussions avec le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation. Le présent rapport tient compte des observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/69/386](#)) et la Cinquième Commission lors de leur examen respectif du rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/72/5/Add.1](#)) et du résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2016 ([A/72/176](#)).

II. Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept principales priorités d'audit pour 2016-2017

4. Bien qu'il soit passé au cycle annuel de vérification de ses comptes prévu par les normes IPSAS, le PNUD estime qu'il convient de suivre les progrès réalisés sur une période de deux ans en tirant les enseignements des audits effectués par le Comité des commissaires aux comptes pour les deux années précédentes d'application des normes.

5. Il ressort des conclusions du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière achevée le 31 décembre 2016, mais aussi des échanges avec le Bureau de l'audit et des investigations et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, que des progrès encourageants ont été enregistrés pour l'ensemble des sept priorités d'audit pour 2016-2017, mais que des efforts doivent encore être faits pour certains aspects de chaque priorité.

6. L'annexe 1 contient un récapitulatif de l'évaluation de la mise en œuvre des sept priorités d'audit pour la période 2016-2017. Le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidé par l'Administrateur associé, a présenté et entériné les résultats de l'évaluation interne, qui ont ensuite été examinés par le Groupe de direction, présidé par l'Administrateur.

7. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept priorités d'audit pour 2016-2017.

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

8. Cette priorité a trait à la gestion des problèmes particuliers liés à l'application de la modalité de réalisation nationale et à la mise en œuvre de projets par l'intermédiaire d'organisations non gouvernementales. Pour veiller à la bonne gestion de ces projets, le PNUD fait fond sur un suivi régulier de ces derniers et sur le respect de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, auxquels s'ajoutent les audits financiers annuels.

9. Afin de répondre à cette priorité, la direction entend : a) veiller à la pleine mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, tout en menant des initiatives de renforcement des capacités dans les domaines où des lacunes ont été constatées, et modifier la modalité de réalisation lorsqu'un partenaire fait l'objet d'opinions d'audit négatives répétées ; b) s'efforcer, en cas de fraude confirmée, de recouvrer la totalité des fonds perdus, grâce aux mesures proposées par un groupe de travail intersectoriel chargé d'améliorer le recouvrement des pertes dues à la fraude.

10. En juillet 2017, 89 % des bureaux de pays avaient procédé à des macroévaluations, soit une progression non négligeable par rapport aux 72 % enregistrés au 31 décembre 2015. Le nombre de microévaluations a également augmenté : en novembre 2017, 794 microévaluations de partenaires de réalisation avaient été effectuées, contre 224 en mars 2017. Des clauses sur les contrôles et la gestion du risque fiduciaire, visant à prévenir la fraude, ont été ajoutées aux accords de programmes.

B. Gestion et évaluation des programmes et projets

11. Les objectifs de cette priorité sont d'améliorer la gestion des programmes et des projets axée sur les résultats en s'appuyant sur le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et sur le système d'assurance qualité au niveau des projets ; de renforcer la gestion des projets à haut risque du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; d'accélérer la mise en œuvre des programmes et des projets ; et d'assurer la clôture des comptes des projets et le remboursement des donateurs en temps utile.

12. Parmi les mesures prévues par la direction figuraient : a) le lancement, en mars 2016, de réformes de la gestion des programmes et des projets, notamment le nouveau système d'assurance qualité, auquel les bureaux de pays ont dû se conformer en l'espace d'un an ; b) le déploiement de la nouvelle stratégie de décentralisation renforcée de l'évaluation et de l'élaboration des orientations ; c) la mise en place d'outils, d'activités de formation et de procédures pour maîtriser les risques récurrents au titre de la gestion des bénéficiaires secondaires et des achats et fournitures des projets du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; d) la clôture des projets en temps opportun, grâce à un contrôle et un suivi efficaces, sachant que les problèmes sont parfois dus à des blocages au niveau des acteurs extérieurs, comme les donateurs ou les partenaires de réalisation.

13. En juillet 2017, 155 bureaux de pays avaient assuré la qualité de 100 % de leurs projets, 4 bureaux l'avaient assurée pour plus de 90 % et 4 autres pour moins de 90 %. Des progrès ont donc été accomplis dans ce domaine, mais l'objectif de 100 % reste à atteindre. L'adoption par le Conseil d'administration, dans sa décision 2016/17, d'une nouvelle politique d'évaluation vise à consolider la fonction d'évaluation à la fois pour s'acquitter de la mission institutionnelle de promotion de la transparence et de l'apprentissage et pour assurer la qualité des évaluations indépendantes et décentralisées. Le PNUD et le Bureau indépendant d'évaluation s'attachent à

améliorer la qualité et la pertinence de la fonction d'évaluation décentralisée et à encourager l'élaboration de programmes fondée sur des données factuelles. Ils s'emploient à : a) renforcer la base normative des évaluations ; b) appuyer le développement des capacités du personnel, des procédures et des systèmes dans le domaine du contrôle et de l'évaluation ; c) rendre les évaluations plus pertinentes et améliorer la façon dont elles sont utilisées pour tirer des enseignements et des conclusions ; d) mettre en place et appuyer des capacités nationales d'évaluation. En 2016, le Bureau d'évaluation a recommencé à vérifier la qualité des évaluations décentralisées. Dans le rapport annuel d'évaluation de 2016, il a indiqué que 75 % des évaluations examinées avaient été jugées « satisfaisantes » ou « moyennement satisfaisantes », ce qui signifiait que les évaluations remplissaient les critères minimaux définis dans le Guide jaune de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. Afin de mieux appréhender et d'accroître encore l'utilité des évaluations décentralisées, les auteurs du rapport de 2016 ont continué de recueillir des avis auprès des bureaux de pays au sujet de la qualité des recommandations d'évaluation et de leur pertinence dans l'optique des futurs programmes. D'après les résultats globaux, 78 % des évaluations décentralisées effectuées en 2016 ont été jugées « utiles » ou « moyennement utiles », soit 10 % de plus qu'en 2015. La réforme et la reformulation en cours des documents normatifs du PNUD relatifs à la gestion des programmes et des projets permettront de clarifier et d'étayer les prescriptions applicables à l'évaluation décentralisée, comme prévu aux fins de l'examen quadriennal complet de 2017-2020.

14. Pour ce qui est des progrès enregistrés concernant les risques récurrents, il convient de noter que le nombre de recommandations émises par le Bureau de l'audit et des investigations au sujet de la gestion des achats et des bénéficiaires secondaires à l'issue de ses audits du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a chuté de 52 en 2015 à 23 en 2016. Les bureaux de pays se sont davantage attachés à clore les projets inactifs, dont le nombre a diminué de 67 % entre décembre 2016 et octobre 2017. En revanche, la situation s'est dégradée en ce qui concerne les fonds d'affectation spéciale inactifs, avec une augmentation de 26 % de leur nombre sur la même période. La direction s'emploie en permanence à régler ce problème, en adressant des communications régulières aux bureaux de pays.

15. La clôture des projets et des fonds d'affectation spéciale inactifs reste un enjeu constant, étant donné que les parties prenantes extérieures ont un rôle à jouer dans les procédures nécessaires à cet effet. Il convient de communiquer avec ces acteurs extérieurs pour qu'ils contribuent à clore les projets et fonds inactifs en temps opportun. Un suivi actif est assuré par le Chef des services financiers, au moyen de communications trimestrielles diffusées à l'ensemble des bureaux, afin de vérifier que les mesures nécessaires sont prises. En outre, un bilan mensuel établi par le Bureau de la gestion des ressources financières, qui relève du Bureau des services de gestion, est transmis à tous les bureaux et bureaux de pays. De nouveaux progrès devraient être réalisés dans ce domaine, sachant que les bureaux élaborent actuellement des plans d'action assortis d'échéances, qui ont vocation à régler le problème avant la fin du deuxième trimestre de 2018.

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

16. Cette priorité consiste à améliorer la conformité des procédures d'achat et la gestion du risque (planification, certification, évaluation des capacités) et à sécuriser les achats groupés par catégorie en conduisant des enquêtes préventives pour réduire le risque de fraudes.

17. Parmi les mesures prévues par la direction figuraient : a) le regroupement et la centralisation des achats à haut risque ou de gros volume dans les centres régionaux et au Centre mondial de services partagés lorsque la capacité d'achat d'un bureau est considérée comme limitée ; b) la mise au point d'un plan d'action pour améliorer le recouvrement des pertes liées à la fraude, sur la base d'une analyse des causes profondes ; c) l'élaboration et la diffusion d'un programme de formation à la lutte contre la fraude ; d) le déploiement du système d'appels d'offres en ligne, afin d'améliorer le respect des procédures.

18. Pour renforcer les capacités sur le terrain, le PNUD détache dans les centres régionaux un plus grand nombre de spécialistes des achats, qui sont chargés d'apporter leur concours aux bureaux de pays, et fait en sorte que les achats centralisés à haut risque soient traités en priorité. Il a en outre regroupé la fonction financière dans une région afin d'améliorer la supervision et le contrôle financiers.

19. Afin de donner effet aux recommandations sur la gestion des fournisseurs figurant dans le rapport du Bureau de l'audit et des investigations, le projet « supplier of interest » a été mis sur pied. Ce projet vise les recommandations relatives à la centralisation des fournisseurs ; au suivi et au contrôle ; et à l'automatisation des procédures de gestion des fournisseurs dans le système Atlas. Il s'est traduit par l'adoption des mesures suivantes : a) lancement du tableau de bord pour le suivi et la gestion de la base de données des fournisseurs ; b) introduction de champs obligatoires dans les dossiers de sélection, d'approbation et de suivi des fournisseurs, afin d'éviter les doublons ; c) automatisation de l'archivage des documents relatifs aux fournisseurs, en application des recommandations pertinentes de l'audit. Le Comité d'examen des fournisseurs se réunit désormais de façon régulière et le nombre d'affaires classées a doublé.

20. Le PNUD a mis en place un ensemble d'outils internes pour renforcer la fonction d'achats, parmi lesquels : a) des interfaces et un tableau de bord pour le projet « supplier of interest », qui doivent permettre d'identifier les problèmes de paiement des prestataires et d'y remédier plus facilement, à l'aide du logiciel de visualisation de données Power BI de Microsoft ; b) la « Procurement Management and Planning Platform » (PROMPT) 2.0, outil interne de gestion des achats qui remplace les plans statiques de demandes d'achat. En novembre 2017, 38 bureaux de pays, relevant de cinq bureaux régionaux, utilisaient le système d'appels d'offres en ligne.

21. Des progrès sont encore à faire pour cette priorité et le PNUD continue d'accorder la priorité aux recommandations d'audit intéressant les problèmes récurrents en matière d'achat. Des travaux sur les mécanismes de suivi sont en cours et une nouvelle règle générale concernant la création des comptes fournisseurs dans Atlas est à l'étude. Cette règle, qui instaurera notamment une nouvelle classification des prestataires et de nouvelles mesures d'estimation des risques, devrait entrer en vigueur au premier trimestre de 2018. En octobre 2017, suite à une analyse des registres des fournisseurs, 156 707 comptes de prestataires ont été conservés sur un total de 426 213, 269 506 comptes ayant été archivés. Un « détecteur de risques » pour les achats est en cours d'élaboration et devrait être lancé avant la fin de 2017. Il utilise des indicateurs internes et externes pour faciliter les décisions sur une plus grande délégation des prérogatives en matière d'achat et pour évaluer les marchés locaux. Des progrès plus rapides ont pu être réalisés grâce à un plan d'action assorti d'échéances et d'objectifs d'étape clairement définis, de manière à ce que les recommandations d'audit soient appliquées conformément aux modalités convenues avec les commissaires.

D. Gestion des ressources humaines et structures organisationnelles appropriées

22. Au titre de cette priorité, le PNUD s'emploie à assurer efficacement la gestion des ressources humaines, à aligner ses structures sur son orientation stratégique, à atténuer les risques de fraude et à améliorer le recouvrement des pertes dues à la fraude auprès des membres du personnel et des prestataires de services.

23. Les principales mesures prévues par là étaient les suivantes pour atteindre ces objectifs comprennent : a) la création d'un comité de contrôle du respect des procédures, chargé de déterminer les mesures à prendre face aux cas constatés de fraudes commises par des membres du personnel ou des prestataires de services ; b) la mise au point de tableaux de bord et d'outils permettant de surveiller le respect des procédures dans les principaux domaines à risque ; c) le lancement d'activités de formation à l'intention du personnel en charge des ressources humaines.

24. En 2016, huit réunions virtuelles ont été organisées pour les professionnels des ressources humaines, ainsi que trois ateliers régionaux. La totalité des 160 bureaux utilisent la plateforme électronique, qui permet de gérer les procédures de recrutement de manière plus efficace. Une nouvelle série de cours de perfectionnement du personnel d'encadrement, lancée en 2017, propose une vision globale du renforcement des capacités de direction. Le travail mené sur les modèles d'activité pour adapter les moyens en personnel à l'exécution du nouveau plan stratégique, notamment par la formation professionnelle et le recours à de nouvelles compétences, permettra de déterminer les besoins en matière de perfectionnement du personnel.

25. Pour répondre à cette priorité, des mesures supplémentaires devront être prises afin d'adapter les effectifs aux exigences du plan stratégique pour 2018-2021.

E. Gestion et viabilité financières des bureaux de pays

26. La responsabilité financière représente une priorité majeure pour l'organisation, qui s'efforce de s'attaquer aux difficultés suivantes : a) viabilité financière des bureaux de pays ; b) gestion des avances ; c) gestion des risques bancaires ; d) exactitude de la comptabilisation des dépenses ; e) gestion des documents relatifs aux transactions financières ; f) atténuation des risques de fraude et amélioration du recouvrement des pertes dues aux fraudes.

27. Les principales mesures que la direction prévoyait de prendre pour résoudre les problèmes de gestion financière étaient les suivantes : a) une stratégie renforcée de recouvrement des coûts (appui à l'administration générale, recouvrement des contributions auprès des bureaux locaux, mise en œuvre de la facturation directe des projets, renforcement du recouvrement des coûts auprès d'autres organismes des Nations Unies) ; b) la réduction du nombre de banques utilisées grâce à la concentration des relations bancaires et à l'utilisation accrue des virements électroniques pour les paiements locaux ; c) l'analyse des causes profondes des principaux facteurs entrant en ligne de compte dans l'impact financier net (comptabilisation inexacte des dépenses et absence de pièces justificatives) et l'élaboration de stratégies pour y remédier ; d) la mise sur pied d'un comité de vérification du respect des procédures pour déterminer les mesures à prendre au sujet des fraudes identifiées ; e) la réduction du temps nécessaire à la réalisation d'enquêtes et un recouvrement plus efficace des pertes causées par la fraude ; f) l'amélioration de la planification et de la budgétisation.

28. Le plan stratégique pour la période 2018-2021, qui englobe le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré, vise à améliorer la gestion financière en

rationalisant les processus opérationnels, en introduisant des mesures novatrices dans les opérations, instruments et processus, en élargissant les mesures existantes afin de réaliser à moindre coût les objectifs de développement durable et en mettant l'accent sur la viabilité de la composante institutionnelle du budget. L'initiative relative aux modèles d'activité contribuera aussi à la réalisation de ces objectifs.

29. Des progrès ont été accomplis dans la réduction des risques bancaires grâce à la mise en place progressive de systèmes permettant d'effectuer les paiements locaux au moyen de virements électroniques sécurisés ; en novembre 2017, 10 bureaux de pays avaient déjà introduit de tels systèmes. La mise en œuvre de ce projet se poursuivra en 2018. Le nombre de banques utilisées par les bureaux de pays a été réduit, tandis que le nombre de banques utilisées par le siège est resté inchangé par rapport aux années précédentes.

30. Le montant des dépenses non justifiées ou insuffisamment justifiées et des avances ou des dépenses mal comptabilisées, calculé dans le cadre des audits du Bureau de l'audit et des investigations, a diminué, tombant de 8,8 millions de dollars en 2015 à 6,15 millions en 2016.

31. En 2016, une équipe spéciale présidée par le Bureau des services de gestion a été créée pour examiner le recouvrement des avoirs perdus ces dernières années en raison de la fraude et du vol. Elle a examiné les problèmes que posait le recouvrement des avoirs ainsi que les meilleures pratiques et solutions disponibles pour améliorer la situation dans ce domaine. Environ 2,23 millions de dollars ont été recouvrés en 2016 au titre de sept dossiers couvrant des années antérieures. En juin 2017, le PNUD avait recouvré environ 42 000 dollars (soit 2,9 %) des 1,4 million de pertes enregistrées en 2016. La majeure partie des pertes était imputable à un cas de fraude. Le PNUD a utilisé tous les moyens possibles, y compris la restitution volontaire de la pension du membre du personnel, pour améliorer le taux de recouvrement, ce qui a nécessité une collaboration avec les entités des Nations Unies et les autorités nationales en vue d'éventuelles poursuites.

32. Au début de 2017, le PNUD a mis en place un système d'attestation dans le cadre duquel tous les responsables de bureaux sont tenus de certifier les résultats des principaux contrôles effectués dans leurs services. En mai 2017, un code de déontologie unique, fournissant des orientations sur les principes et les règles éthiques, a été distribué à tous les membres du personnel. L'obligation faite à tous les fonctionnaires de suivre une formation à la déontologie a contribué à mieux faire connaître la question. De nouveaux supports pour la formation obligatoire sur la lutte contre la fraude sont actuellement mis au point, parallèlement à l'amélioration des supports existants ; ils devraient être mis à la disposition du personnel d'ici au début de 2018.

33. De nouveaux progrès doivent être faits dans ce domaine, en particulier pour achever la mise en place de connexions d'hôte à hôte entre les systèmes bancaires et permettre la réalisation des paiements locaux au moyen de virements électroniques sécurisés. Un comité de vérification du respect des procédures, qui assumera les fonctions actuellement exercées par l'équipe spéciale, doit également être créé. La direction s'efforce de faire en sorte que ces activités soient achevées au plus tard au deuxième trimestre de 2018.

F. Partenariats et mobilisation des ressources

34. Dans le cadre de cette priorité, le PNUD continue de diversifier ses sources ordinaires de financement, de renforcer l'engagement des partenaires et d'améliorer l'information des donateurs et l'adéquation des ressources aux priorités de l'organisation.

35. Les principales mesures prévues par la direction à cet égard étaient les suivantes : a) l'élaboration de plans d'action pour la mobilisation des ressources au niveau des pays ; b) l'octroi d'un caractère prioritaire aux efforts de mobilisation par les bureaux de pays et l'organisation des ressources destinées à financer les plans d'action.

36. Les contributions aux ressources ordinaires se sont élevées à 618 millions de dollars en 2016. Elles devraient représenter 600 millions de dollars en 2017 et être versées par 64 partenaires. Tous les bureaux ont répertorié les possibilités existant en matière de mobilisation des ressources, et tous les bureaux de pays disposent de stratégies en la matière.

37. Avec l'appui des partenaires de financement, le PNUD s'efforcera de modifier le panachage et la qualité des ressources, l'objectif étant que les contributions soient moins rigidelement préaffectées et puissent ainsi être mobilisées avec plus de souplesse pour faire face aux faits nouveaux et aux situations de crise pendant la période 2018-2021.

38. Conscient des mutations intervenant dans la sphère du développement, le PNUD compte élargir son catalogue d'instruments financiers afin d'aider les pays de programme à accéder à des possibilités de financement du développement et de proposer à ses partenaires différentes modalités d'investissement dans le cadre du Programme 2030.

39. De nouveaux progrès doivent être faits dans ce domaine pour transformer les objectifs énoncés dans le plan stratégique en activités concrètes qui permettront d'enrayer la baisse des ressources de base et de favoriser la transition vers des contributions moins rigidelement préaffectées. L'appui des partenaires de financement sera essentiel dans ce contexte.

G. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel

40. Dans le cadre de cette priorité, les mesures que la direction prévoyait de prendre pour répondre à ces risques étaient les suivantes : a) le déploiement de formations à la gestion du risque institutionnel dans toutes les régions ; b) la délégation officielle d'autorité aux hauts responsables de tous les bureaux ; c) l'attestation et la vérification des contrôles internes ; d) le suivi régulier des risques institutionnels identifiés au cours de la procédure de planification par le Comité de la gestion du risque.

41. Des formations à la gestion du risque institutionnel ont été dispensées dans toutes les régions en 2016 et au début de 2017. Les plans de travail annuels de tous les bureaux prévoient un inventaire des risques. Les risques recensés par les bureaux sont consignés dans le système de planification institutionnelle aux fins de l'établissement de rapports et du suivi. Le PNUD établit un rapport trimestriel sur les risques institutionnels, qui est examiné par le Comité de la gestion du risque présidé par l'Administrateur associé.

42. De nouveaux progrès doivent être réalisés pour intégrer les pratiques de gestion des risques dans toutes les activités menées par le PNUD et dans la gestion au quotidien de l'organisation. Il faut, entre autres, que la prise effective de risques s'accompagne de mesures solides de gestion des risques, que les risques soient gradués et que l'exposition aux risques soit correctement gérée. De nouvelles mesures sont mises en œuvre pour améliorer la gestion des risques suivant les orientations du Comité de la gestion du risque et sous sa direction.

III. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exercice achevé le 31 décembre 2016

43. Pour l'année terminée le 31 décembre 2016, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 32 recommandations d'audit dans son rapport sur les comptes du PNUD ([A/72/5/Add.1](#)), contre 33 pour l'année 2015. Un rang élevé de priorité a été attribué à 12 d'entre elles et un rang moyen de priorité aux 20 autres. La direction a accepté toutes les recommandations formulées.

44. Sur les 32 recommandations formulées, 16 % concernent la conception, la gestion et l'évaluation des projets. L'application de ces recommandations obligera la direction du PNUD à mener des efforts continus pour régler certains aspects fondamentaux, à savoir essentiellement la nécessité d'une assurance qualité au niveau des projets ; le suivi et l'évaluation ; le contrôle des activités menées par les partenaires de réalisation ; et la surveillance du respect des procédures.

45. Conformément à la pratique suivie au cours des années antérieures, et comme convenu avec le Comité des commissaires aux comptes, le PNUD applique progressivement les recommandations des auditeurs, en définissant clairement les responsabilités pour la mise en œuvre de chaque recommandation et les délais d'application. Cette démarche échelonnée est dictée par la complexité des questions et le temps nécessaire pour les résoudre et en débattre avec le Comité. Il importe de noter que l'application des recommandations formulées pour 2016 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité, en juillet 2017.

46. Au 31 novembre 2017, soit quatre mois après la parution officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes, le PNUD était heureux d'annoncer que la direction avait déjà pris des mesures pour donner suite à l'ensemble des 32 recommandations d'audit afin d'en assurer l'application intégrale dans les délais fixés. Un tableau de l'état d'application des recommandations d'audit est affiché sur la page Web du Conseil d'administration, conformément à la décision 2010/9.

47. La date butoir pour l'application des 32 recommandations d'audit formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2016 a été fixée dans certains cas au premier trimestre de 2018 et dans d'autres au deuxième trimestre de 2018. Le Comité a considéré que cinq des recommandations avaient été appliquées avant la date butoir. Les 27 recommandations restantes étaient en cours d'application.

Tableau 1
État de l'application des recommandations par date d'achèvement prévue – PNUD

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
2018, 1 ^{er} trimestre	12	2	10	0	12
2018, 2 ^e trimestre	20	3	17	0	20
Total général	32	5	27	0	32
Pourcentage	100	15	85	0	100

Tableau 2
État de l'application par ordre de priorité – PNUD

<i>Priorité</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
Élevée	2	10	0	12
Moyenne	3	17	0	20
Total	5	27	0	32
Pourcentage du total	15	85	0	100

48. En ce qui concerne le FNUE, le Comité des commissaires aux comptes a formulé huit recommandations d'audit pour l'exercice 2016, dont l'application devrait être achevée dans certains cas au premier trimestre de 2018 et dans d'autres au deuxième trimestre de 2018. Le Comité a considéré que trois de ces recommandations avaient été appliquées avant la date butoir. Les cinq recommandations restantes étaient en cours d'application.

Tableau 3
État de l'application par date d'achèvement prévue – FENU

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
2018, 1 ^{er} trimestre	2	1	1	0	2
2018, 2 ^e trimestre	6	2	4	0	6
Total général	8	3	5	0	8
Pourcentage	100	38	62	0	100

Tableau 4
État de l'application par degré de priorité – FENU

<i>Priorité</i>	<i>Recommandations appliquées ou dont le classement est demandé</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations à appliquer</i>	<i>Total</i>
Élevée	1	1	0	2
Moyenne	2	4	0	6
Total	3	5	0	8
Pourcentage du total	38	62	0	100

IV. État d'application des recommandations d'audit du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2015 et aux années précédentes

49. En novembre 2017, 23 (70 %) des 33 recommandations adressées au PNUD pour l'exercice 2015 avaient été considérées par le Comité des commissaires aux comptes comme intégralement appliquées, six (21 %) avaient été réitérées par le Comité, trois (9 %) étaient en cours d'application, la direction ayant pris des mesures pour y donner suite, et une était devenue caduque. Les sept recommandations restantes des audits annuels de 2014 et de 2013 ont été considérées comme pleinement appliquées en 2016.

50. Les six recommandations réitérées étaient en cours d'application au titre du rapport du Comité des commissaires aux comptes du 31 décembre 2016. Ces problèmes récurrents ont été définis comme prioritaires dans deux des sept principales priorités d'audit, à savoir a) la gestion du risque fiduciaire et du risque lié aux capacités des partenaires de réalisation et b) la gestion des programmes et projets et les priorités en matière d'évaluation. On trouvera des indications dans les paragraphes 13, 16 et 17 sur les recommandations réitérées qui étaient en cours d'application.

Tableau 5
État de l'application des recommandations des années précédentes – PNUD

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	23	70
Recommandations devenues caduques	1	3
Recommandations réitérées	6	18
Recommandations en cours d'application	3	9
Total	33	100

51. En ce qui concerne le FENU, en novembre 2016, 94 % des 16 recommandations déclarées non appliquées dans les rapports des années précédentes ont été évaluées comme « pleinement appliquées » ou « caduques » et donc closes, et 6 % (une recommandation) étaient en cours d'application.

Tableau 6
État de l'application des recommandations des années précédentes – FENU

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	14	88
Recommandations devenues caduques	1	6
Recommandations réitérées	0	0
Recommandations en cours d'application	1	6
Total	16	100

V. Conclusion

52. Le PNUD et le FENU se félicitent d'avoir reçu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes. Cette opinion atteste du travail considérable effectué par tout le personnel des bureaux du PNUD et du FENU à travers le monde. Les sept grandes priorités d'audit pour 2016-2017 et les mesures à prendre pour y donner suite forment le cadre dans lequel la direction du PNUD s'attaquera aux problèmes actuels et nouveaux. Le Groupe exécutif et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation suivront de près les progrès accomplis pour répondre aux priorités d'audit, afin de faire en sorte que le PNUD continue d'améliorer la productivité, la responsabilité, la transparence et la performance, tout en ne ménageant aucun effort pour appliquer en temps voulu les recommandations formulées par le Comité.

Annexe 1

Sept principales priorités d'audit de la direction du PNUD pour la période 2016-2017 et évaluation des progrès accomplis

1. Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation		5. Gestion et évaluation des programmes et projets	
2. Stratégies de contrôle des achats et d'atténuation du risque de fraude		6. Gestion des ressources humaines et structures organisationnelles appropriées	
3. Gestion et viabilité financières des bureaux de pays		7. Partenariats et mobilisation des ressources	
4. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel			

Légende utilisée	Code couleur
Problèmes effectivement traités	5
Améliorations notables constatées. Conformées à l'objectif.	4
Améliorations constatées. Du travail reste à faire.	3
Mesures correctives non encore pleinement prises ou résultats escomptés non encore pleinement réalisés ou risques non atténués	2
La situation s'est dégradée.	1