



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
15 novembre 2019
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2020

3-6 février 2020, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Recommandations du Comité des commissaires
aux comptes**

**Programme des Nations Unies pour le développement :
rapport sur l'application des recommandations du Comité
des commissaires aux comptes pour 2018**

Résumé

En juillet 2019, le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a présenté officiellement le rapport de son audit du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ([A/74/5/Add.1](#)) et formulé une opinion sans réserve pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Il s'agit de la septième année complète pour laquelle le PNUD établit ses états financiers conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et l'opinion d'audit confirme une nouvelle fois que le Programme s'attache à respecter ces normes. Par ailleurs, le PNUD reçoit une opinion d'audit sans réserve pour la quatorzième année consécutive.

L'Administrateur tient à souligner que la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats et des incidences des activités menées figurent toujours au premier rang des priorités du PNUD. Les mécanismes de gouvernance et le cadre de responsabilité permettent de s'assurer que l'administration des ressources est conforme aux principes de responsabilité et d'intégrité fiduciaires établis et qu'il existe une volonté de progresser et d'innover en permanence. Le Programme s'emploie systématiquement à tirer les enseignements des recommandations formulées par ses organes de contrôle indépendants et à les appliquer pour accroître son efficacité et son efficacité. En 2018, il a continué de figurer parmi les organisations les mieux classées dans l'indice de transparence de l'aide « Publish What You Fund ».

Le PNUD s'emploie à améliorer ses normes en matière de transparence et de responsabilité, et la gestion stratégique des grandes priorités découlant des audits continue d'être suivie de près, y compris directement par l'Administrateur et l'Administrateur associé.

Plusieurs initiatives institutionnelles, notamment l'adoption de la stratégie « People for 2030 », le regroupement des activités liées aux transactions et l'investissement dans des technologies relatives aux achats, devraient avoir une



incidence notable sur la mise en œuvre des priorités découlant des audits. À la fin de 2019, le PNUD a mené une étude interne détaillée pour comprendre les causes profondes de la récurrence de certaines observations d'audit. Cette étude a abouti à une série de recommandations que le PNUD pourra appliquer parallèlement aux initiatives institutionnelles pour mettre en œuvre les grandes priorités découlant des audits.

Le présent rapport passe en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la version affinée des sept grandes priorités qui ont été définies par la direction pour l'exercice biennal 2018-2019 à la lumière des audits, puis approuvées par les organes de contrôle (ces priorités ont été présentées dans le document [DP/2017/11](#) et appuyées par la décision 2017/5 du Conseil d'administration). Il fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée fin décembre 2018 et pour les années antérieures. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un état détaillé de l'application des différentes recommandations et le rapport d'audit complet du Comité des commissaires aux comptes peuvent être consultés sur le site Web du Conseil.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes pour 2018 ; b) prendre note des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre de la version affinée des sept principales priorités définies à la lumière des audits pour 2018-2019 ; c) appuyer les efforts que fait actuellement la direction du Programme pour mettre en œuvre les recommandations du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2018 ainsi que pour les années antérieures.

I. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve sur les états financiers du PNUD pour l'année terminée le 31 décembre 2018. C'est la quatorzième année consécutive que le Programme reçoit une telle opinion à l'issue de son audit externe, ce qui confirme sa détermination à améliorer constamment sa transparence et sa responsabilité. L'attitude exemplaire prônée par l'Administrateur et l'Administrateur associé a beaucoup contribué à ce résultat et permet au PNUD de tendre sans relâche vers l'excellence dans la conduite de ses opérations.
2. Pour remédier aux problèmes récurrents révélés par les audits, le PNUD pratique une approche fondée sur les risques. La direction établit les grandes priorités sur la base des audits afin de recenser les risques importants, récurrents ou nouveaux du point de vue des organes de contrôle et de direction internes et externes et de déterminer leurs causes profondes. Cela lui permet de veiller à ce que les stratégies et les contrôles appropriés soient mis en place en fonction des priorités pour faire face à ces problèmes.
3. On trouvera ci-après un bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la version affinée des sept grandes priorités découlant des audits pour l'exercice biennal 2018-2019, approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2019/2, ainsi qu'une description des problèmes récurrents signalés par les organes de contrôle et de direction. La liste des grandes priorités est présentée à l'annexe 1.
4. Le PNUD améliore constamment la mise en œuvre de ces grandes priorités, dont le nombre s'est d'ailleurs progressivement réduit, passant de 15 en 2006-2007 à 7 pour l'exercice en cours. Il poursuivra activement ses activités de suivi et de contrôle afin de consolider ses progrès dans ce domaine et de continuer d'améliorer ses résultats.
5. Le PNUD a examiné ses services de conseil stratégique, ses services de gestion et ses procédures opérationnelles en 2018. Il a commencé à appliquer la plupart des recommandations issues de ces examens en 2019, ce qui devrait lui permettre d'accomplir des progrès notables dans la mise en œuvre de certaines des sept grandes priorités découlant des audits.

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

6. Il ressort des conclusions formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour la période achevée le 31 décembre 2018, mais aussi des échanges avec le Bureau de l'audit et des investigations et avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, que des progrès ont été accomplis pour les sept priorités qui ont été définies à la lumière des audits pour 2018-2019 et qui sont présentées ci-dessous, mais que des efforts supplémentaires restent à faire.
7. Ayant examiné la portée des travaux entrepris ainsi que la qualité et l'efficacité du dispositif de gouvernance du PNUD, le Bureau de l'audit est d'avis que les procédures de gestion des risques et de contrôle décrites dans les rapports d'audit publiés en 2018 méritent l'appréciation générale « partiellement satisfaisant/quelques améliorations nécessaires ». Cela signifie que la majorité des unités administratives ou des projets audités en 2018 sont bien établis et fonctionnent correctement, mais qu'ils doivent être encore améliorés à certains égards.
8. On trouvera à l'annexe 1 un récapitulatif de l'évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept grandes priorités définies à la lumière des audits pour l'exercice 2018-2019. 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 exécutif, présidé par l'Administrateur.

9. On trouvera ci-après un récapitulatif des progrès accomplis dans la mise en œuvre des sept grandes priorités qui ont été définies sur la base des audits pour 2018-2019, puis affinées conformément à la décision 2019/2 du Conseil d'administration en janvier 2019.

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

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

11. En octobre 2019, 85 % des bureaux de pays avaient procédé à une macroévaluation, et 1 407 microévaluations de partenaires de réalisation avaient été effectuées, contre 1 236 en octobre 2018.

12. La conformité à la politique HACT continue de s'améliorer à mesure que les bureaux entament de nouveaux cycles de programmation et qu'ils ont ainsi l'occasion d'intégrer pleinement les activités relatives à la politique harmonisée dans la planification des projets. Les bureaux qui sont en passe d'adopter tous les éléments de la politique HACT continuent d'auditer les comptes des projets. La coopération des gouvernements des pays de programme, qui attendent de leurs institutions qu'elles participent à la mise en œuvre des projets qu'ils financent en partie, reste difficile à obtenir, en particulier lorsque les capacités de ces institutions sont jugées insuffisantes.

13. En 2019, afin d'améliorer le contrôle et la gestion des partenaires de réalisation, le PNUD a :

a) révisé ses documents normatifs en matière de gestion des programmes et des projets pour faire en sorte qu'ils soient plus clairs et permettent de gérer les risques liés à la collaboration avec les partenaires de réalisation de façon plus cohérente dans le contexte plus large de la mise en œuvre des projets ;

b) renforcé la plateforme actualisée de suivi de la politique HACT afin d'améliorer le suivi de la mise en œuvre et la communication d'informations à ce sujet, et de faciliter la prise de décisions par les bureaux de pays et leurs différentes antennes en intégrant les activités de planification ; la nouvelle plateforme fournit des informations mises à jour quotidiennement sur les partenaires des bureaux de pays ;

c) inscrit la politique HACT dans la procédure d'évaluation obligatoire en fin d'année afin de veiller à ce que les questions relatives à la gestion des partenaires de réalisation soient portées à l'attention des chefs de bureaux ;

d) introduit, conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, des accords à long terme avec des prestataires extérieurs chargés d'évaluer la mise en œuvre de la politique HACT, de mener des activités de certification et, au besoin, de renforcer les capacités des partenaires de réalisation ;

e) publié quatre cours en ligne consacrés à la politique HACT sur son portail de la transparence pour permettre aux parties prenantes internes et externes de renforcer leurs capacités de mise en œuvre ;

f) élaboré et publié, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, un guide de gestion financière pour la communication à des tiers d'informations liées à la politique HACT.

B. Gestion et évaluation des programmes et des projets

14. Les problèmes qui ont été révélés à plusieurs reprises par les audits dans le domaine de la gestion et de l'évaluation des programmes et des projets exigent des solutions globales plutôt que des mesures isolées. À cet égard, le PNUD met en œuvre différentes initiatives visant à renforcer les capacités du personnel et des partenaires d'assurer une programmation de qualité, à mettre au point de nouveaux instruments permettant d'adopter différentes stratégies en matière de programmation et de réduire les charges administratives inutiles, et à établir des structures et des orientations institutionnelles pour consolider les bonnes pratiques.

15. L'examen des causes des problèmes récurrents a éclairé la réforme des politiques de programmation entreprise par le PNUD en 2018. Le Programme a mis au point de nouveaux instruments de programmation afin d'améliorer les résultats, notamment un mécanisme de participation pour les activités d'appui au développement en amont, pour lesquelles les exigences ne sont pas les mêmes que pour les grands projets en aval. En outre, les programmes de formation et de communication aident le personnel à mettre en œuvre les politiques de programmation conçues pour contribuer à réduire le nombre de problèmes récurrents.

16. En 2019, le PNUD a adapté le cours de certification Managing Successful Programmes (MSP) à la programmation du développement dans le système des Nations Unies. Ce cours traite des meilleures pratiques internationales en matière de gestion de programmes, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie visant à produire des résultats utiles aux populations et à la société, la supervision des programmes, la gestion des avantages et des résultats, la participation des parties prenantes et la gestion des risques, de la qualité et des assurances. Il a été adapté aux programmes de développement mis en œuvre au titre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable sur la base des descriptifs de programme de pays du PNUD et des instruments d'exécution à l'échelle des projets. Quelque 90 fonctionnaires du Programme ont participé aux projets pilotes en 2019, et le cours sera dispensé à plus de 1 100 fonctionnaires supplémentaires et partenaires, nationaux clefs en 2020-2021. Grâce à ce cours, la gestion des programmes et des projets devrait s'améliorer à mesure que davantage de fonctionnaires et de partenaires prendront conscience de l'importance de ces questions et seront sensibilisés aux meilleures pratiques en la matière.

17. Les bureaux de pays affichent une progression constante en ce qui concerne la clôture des projets. Au début d'octobre 2019, le nombre de projets inactifs de partage des coûts était inférieur de plus de 80 % aux chiffres de 2016. Des résultats comparables ont été observés pour les fonds d'affectation spéciale inactifs, dont le nombre est passé de 103 en octobre 2018 à 73 en octobre 2019, soit une diminution de 29 %. Les efforts faits par la direction ont produit des résultats notables, mais la clôture des projets et des fonds d'affectation spéciale inactifs demeure problématique, et une surveillance et un contrôle continus s'imposent pour maintenir et consolider les progrès accomplis.

18. La politique d'évaluation révisée du PNUD, adoptée par le Conseil d'administration dans sa décision 2019/19 à sa deuxième session ordinaire de 2019, a été renforcée par rapport à la version précédente et permettra au Bureau indépendant d'évaluation d'aider le Programme à consolider la fonction d'évaluation décentralisée en fournissant un appui technique et une aide au renforcement des capacités et en assurant un contrôle aux niveaux régional et national. Une nouvelle équipe de spécialistes de l'évaluation du Bureau, implantée au niveau régional, devrait contribuer à resserrer encore les liens entre les évaluations décentralisées et les évaluations indépendantes en vue de faciliter l'apprentissage institutionnel sur la base des enseignements tirés des évaluations et de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. En outre, la politique d'évaluation révisée met l'accent sur la participation continue du PNUD à l'élaboration des mesures d'évaluation à l'échelle du système.

19. Dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2018, 76 % des évaluations réalisées (soit 170) ont été jugées « très satisfaisantes », « satisfaisantes » ou « moyennement satisfaisantes », contre 72 % (187 évaluations) en 2016, ce qui montre que la qualité des évaluations menées par les services du PNUD chargés des programmes et des politiques s'est améliorée au cours des trois dernières années. Le Programme et le Bureau indépendant d'évaluation poursuivent leur collaboration étroite en vue d'améliorer la fonction d'évaluation décentralisée, notamment en révisant les directives à ce sujet (publiées en janvier 2019), en renforçant la procédure d'évaluation de la qualité des évaluations décentralisées, en organisant une série d'ateliers régionaux et de webinaires et en élaborant des formations en ligne. En outre, un examen annuel de la mise en œuvre et des résultats de l'évaluation décentralisée sera entrepris par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Tous ces éléments devraient permettre de renforcer la fonction d'évaluation et les capacités de l'organisation en la matière et d'améliorer le respect du principe de responsabilité et le contrôle de la gestion.

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

20. Dans ce domaine prioritaire, le PNUD entend améliorer le respect des procédures en adoptant des approches fondées sur l'analyse des faits et des risques aux fins du suivi et du contrôle, de l'atténuation des risques de fraude liés aux achats et de l'amélioration du recouvrement du matériel perdu pour cause de fraude. Des progrès ont été accomplis en 2019 grâce à plusieurs initiatives, qui sont présentées ci-après.

21. Les spécialistes des acquisitions en poste dans les centres régionaux ont continué de renforcer les capacités sur le terrain en fournissant des services techniques et consultatifs sur des dossiers d'achat complexes et en coordonnant avec succès les activités d'achat au niveau régional, notamment la planification.

22. Pour remédier aux lacunes constatées dans la planification des achats, le PNUD a mis en service une plateforme centralisée de planification des achats (PROMPT), qui permet de regrouper les demandes associées aux différents projets aux niveaux national, régional et mondial dans des catégories prioritaires.

23. Afin d'accroître encore ses capacités en matière d'achats, le PNUD organise de plus en plus de programmes de formation dans le cadre du plan de certification établi à cette fin. La popularité de ces programmes auprès des autres organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales et des gouvernements témoigne de leur valeur.

24. Le projet relatif aux fournisseurs intéressants (« supplier of interest project ») continue de faciliter la gestion des fournisseurs au moyen du tableau de bord et d'autres outils élaborés à cet effet. En outre, la procédure d'archivage automatisée a permis de réduire considérablement le volume de fichiers fournisseurs, ainsi que le nombre de prestataires et de comptes bancaires en double.

25. L'utilisation du système d'appels d'offres en ligne est devenue obligatoire en 2019 pour les marchés d'un montant supérieur à 150 000 dollars. Ce système a été incorporé au système de contrôle des achats (ACP-online) pour accroître l'automatisation et garantir le bon déroulement de l'ensemble du processus d'approvisionnement.

D. Gestion des ressources humaines : cours obligatoires et gestion des contrats de services

26. En 2019, le PNUD a lancé sa stratégie « People for 2030 » pour transformer progressivement sa culture institutionnelle et renforcer ses capacités de façon à améliorer ses résultats, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Dans le cadre de l'objectif général consistant à affecter les bonnes personnes aux bons postes et au bon moment, cette stratégie cible neuf domaines d'intervention qui permettront également, avec le temps, de remédier aux problèmes signalés dans les récentes recommandations des auditeurs.

27. Assurer le suivi des formations obligatoires et garantir leur qualité figurent parmi les principaux objectifs du Groupe de gestion du perfectionnement du personnel, qui a été créé récemment et se compose de hauts représentants de toutes les antennes. Le Groupe s'emploiera à recenser les principaux besoins en matière de renforcement des compétences, à déterminer les priorités de l'organisation et à leur affecter les ressources nécessaires, à surveiller et à évaluer les résultats et les incidences des activités et à contrôler l'utilisation des ressources qui y sont affectées. Par ailleurs, une nouvelle formation obligatoire sur la durabilité environnementale baptisée « Du bleu au vert » a été mise en place, et plusieurs initiatives visant à améliorer la conformité se sont poursuivies en 2019, aux niveaux central et local.

28. L'optimisation des modalités d'engagement est au cœur de la stratégie « People for 2030 ». Le PNUD étudie les moyens d'ajuster et d'améliorer les types de contrats actuellement utilisés, notamment ceux qui s'appliquent aux prestataires de services, aux vacataires et aux administrateurs des classes P-6 et P-7, afin de faire en sorte que le personnel soit recruté selon des modalités appropriées qui permettent au Programme de mieux s'acquitter de son mandat. Il s'agit notamment d'établir clairement les responsabilités et les situations dans lesquelles les différents types de contrats peuvent être utilisés, tout en garantissant le respect du principe de responsabilité dans l'exécution des projets. Une politique et des directives révisées concernant le recours aux classes P-6 et P-7 et les affectations stratégiques devraient être adoptées au cours du premier trimestre de 2020.

E. Gestion financière

29. La responsabilité financière constitue une priorité majeure pour l'organisation, qui s'efforce de s'attaquer aux difficultés recensées dans les domaines suivants : a) viabilité financière des bureaux de pays ; b) gestion des avances ; 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.

30. Comme suite au regroupement réussi des services financiers dans une région, le Groupe exécutif a approuvé en 2019 le regroupement des services financiers, des services des achats et des services des ressources humaines dans toutes les régions. Cette initiative a été lancée en octobre 2019, et la mise en place des activités et des bureaux s'étalera sur une période de dix-huit mois. Ce regroupement devrait avoir une incidence très positive sur la qualité de nombreuses activités régulièrement mentionnées dans les rapports d'audit et sur le contrôle exercé à cet égard.

31. Afin d'assurer un contrôle approprié sur des transactions financières de plus en plus centralisées, le PNUD a mis à jour son guide opérationnel du dispositif de contrôle interne pour tenir compte de tous les services financiers fournis par le Groupe des services partagés et répartir clairement les attributions entre celui-ci et les bureaux de pays.

32. Le Bureau de la gestion des ressources financières du PNUD a regroupé divers tableaux de bord et indicateurs de performance utilisés par les bureaux de pays et leurs antennes pour contrôler les transactions financières et les risques sous-jacents. Le nouveau tableau de bord intégré comporte de nouvelles mesures de performance et offre de solides capacités d'analyse permettant d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

33. Malgré les progrès considérables qui ont été accomplis, des problèmes d'ordre financier, liés en particulier au recouvrement des coûts, à la gestion des avances, à la comptabilisation des dépenses et à la gestion financière des projets, continuent d'être signalés dans le cadre des audits des bureaux de pays et d'autres audits et exigent un suivi et un contrôle permanents.

F. Partenariats et mobilisation des ressources

34. Le plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 a pour objet d'aider les pays à réaliser les objectifs de développement durable et de faire du Programme un partenaire de choix dans un environnement complexe et changeant. En tant que principal organisme de développement des Nations Unies, le PNUD est conscient de l'importance des partenariats dans l'accomplissement de son rôle d'intégrateur et s'emploie sans relâche à renforcer les partenariats avec les gouvernements, notamment grâce à la coopération Sud-Sud et triangulaire, ainsi qu'avec les fonds verticaux, les institutions financières internationales, le secteur privé, les organisations de la société civile, le milieu universitaire et le système des Nations Unies.

35. Le PNUD continue de s'employer à améliorer la transparence et à accroître la visibilité des donateurs aux niveaux mondial, régional et national, notamment en renforçant la communication au sujet des liens entre les ressources fournies et les résultats obtenus sur le terrain et en instaurant des dialogues stratégiques plus ciblés avec les partenaires financiers.

36. Le PNUD a tiré parti des discussions tenues avec son conseil d'administration pour mieux mettre en lumière le lien qui existe entre les ressources et les priorités de développement dans le cadre des dialogues structurés sur le financement.

37. Le PNUD continue d'inciter les parties prenantes à trouver des moyens novateurs de répondre aux besoins de développement. Sa collaboration avec les institutions financières internationales, qui se consolide, va au-delà du cofinancement des initiatives de développement, et le Programme continue d'entretenir de solides partenariats avec des fonds verticaux dans le cadre d'activités visant à régler des problèmes environnementaux complexes et à fournir des services de santé à des populations isolées.

38. Conscient du rôle crucial que jouent les secteurs public et privé dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le PNUD aide les pays à intégrer les objectifs de développement durable dans les systèmes financiers et à accéder à d'autres modalités de financement du développement grâce à des instruments novateurs tels que les obligations vertes, les obligations à impact social et les obligations sukuk islamiques. En collaboration avec ses partenaires, le Programme aidera également les gouvernements à établir des cadres de financement nationaux intégrés à l'appui de la réalisation des objectifs. En outre, il s'attache à mettre davantage l'accent, par l'intermédiaire de son pôle du secteur financier, sur des relations avec le secteur privé qui soient porteuses de transformation à long terme, et s'emploie à éliminer les obstacles et à renforcer l'intégrité pour mobiliser des investissements à plus grande échelle qui favorisent la réalisation des objectifs de développement durable. Il a également lancé de nouvelles normes mondiales en matière d'assurance pour aider les investisseurs à déterminer si leurs investissements contribuent à la réalisation des objectifs et de quelle manière, et élaboré des « cartes de l'investisseur dans les objectifs de développement durable » pour mettre les données et les informations nationales au service d'investissements propices à la réalisation des objectifs, en mettant l'accent sur les domaines dans lesquels les besoins de développement et l'intérêt des investisseurs convergent.

39. Le montant des contributions aux ressources ordinaires s'est établi à 624 millions de dollars en 2018, soit une augmentation de 2 % par rapport à 2017. Malgré cette évolution positive, les pressions à la baisse persistent et les ressources ordinaires sont toujours menacées par la fluctuation des monnaies des principaux donateurs. Conformément au pacte de financement du Secrétaire général, le PNUD continuera de collaborer avec ses partenaires financiers pour modifier la composition et la qualité du financement, l'objectif étant de stabiliser les ressources de base et de diminuer le poids relatif des contributions strictement préaffectées, afin de pouvoir réagir avec plus de souplesse aux besoins de développement et aux situations de crise.

G. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel

40. Le PNUD a adopté une version actualisée de sa politique de gestion du risque institutionnel en 2019. Il y envisage la gestion du risque dans une perspective collective pour fonctionner de façon plus intelligente et plus souple et passer d'une culture d'aversion pour le risque à une culture de prise de risque responsable.

41. Le plan de déploiement étant en partie axé sur le renforcement des capacités institutionnelles et la promotion d'une culture du risque, le PNUD a mis en place une trousse d'information sur la gestion du risque institutionnel qui comporte des directives opérationnelles et des outils de cartographie des risques et qui vient compléter les formations organisées en 2019. Par ailleurs, des discussions sont menées au sein du PNUD sur les meilleurs moyens d'encourager la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience et des pratiques exemplaires en matière de gestion du risque.

42. Le Comité du contrôle des risques, principal organe directeur du PNUD en matière de risques, est présidé par l'Administrateur associé et se compose de tous les directeurs d'antennes ayant rang de sous-secrétaire général. Il continue de s'employer activement à contrôler l'application et l'utilisation globales du cadre de gestion du risque institutionnel au sein du Programme et se concentre sur les risques stratégiques, les risques élevés et les risques renvoyés à un niveau supérieur.

III. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'année terminée le 31 décembre 2018

43. Pour l'année terminée le 31 décembre 2018, le Comité des commissaires aux comptes a formulé 25 recommandations d'audit dans son rapport sur les comptes du PNUD (A/74/5/Add.1), contre 31 pour l'année 2017. Un rang de priorité élevé a été attribué à 9 d'entre elles et un rang moyen, aux 16 autres. La direction a accepté toutes les recommandations. La date butoir pour l'application des recommandations a été fixée dans certains cas au premier trimestre de 2020 et dans d'autres, au deuxième trimestre.

44. Sur les 25 recommandations formulées, 8 concernent la gestion des ressources humaines (contrats de services et contrats de vacataire), 4 la mise en œuvre de la politique HACT, 3 le dispositif de contrôle interne et 3 la comptabilisation des produits, les recommandations restantes ayant trait à d'autres domaines. L'application de ces recommandations exigera des efforts continus de la part de la direction du PNUD pour remédier aux problèmes sous-jacents, particulièrement en ce qui concerne l'instauration 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 les années précédentes, et comme convenu avec le Comité des commissaires aux comptes, le PNUD applique progressivement les recommandations des auditeurs, en établissant clairement les responsabilités et les délais prévus pour la mise en œuvre de chaque recommandation. Cette démarche échelonnée est dictée par la complexité des questions et le temps nécessaire pour les régler et en débattre avec le Comité. Il importe de noter que l'application des recommandations formulées pour 2018 ne pouvait commencer qu'après la parution de la version définitive du rapport du Comité, en juillet 2019.

46. À la mi-novembre 2019, quatre mois après la parution officielle du rapport du Comité des commissaires aux comptes, et bien que les dates butoirs aient été fixées pour 2020, la direction du PNUD avait indiqué que l'une des recommandations avait d'ores et déjà été appliquée, sous réserve de l'approbation du Comité. Le Programme avait commencé à prendre des mesures pour les 16 recommandations restantes afin d'en garantir la pleine application d'ici à la date prévue. Conformément à la décision 2010/9 du Conseil d'administration, un tableau de l'état d'application des recommandations d'audit est affiché sur la page Web du Conseil.

Tableau 1
État de l'application des recommandations, selon la date d'achèvement prévue

<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>
2020, 1 ^{er} trimestre	7	1	4	2	7
2020, 2 ^e trimestre	18		12	6	18
Total	25	1	16	8	25
Pourcentage	100	4	64	32	100

Tableau 2
État de l'application par degré de priorité

<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	7	1	9
Moyenne		9	7	16
Total	1	16	8	25
Pourcentage du total	4	64	32	100

IV. Suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant l'année achevée le 31 décembre 2017 et les années précédentes

47. En novembre 2019, sur les 96 recommandations adressées au PNUD pour les années financières 2017, 2016 et 2015, 70 (73 %) ont été jugées « pleinement appliquées » ou « devenues caduques » par le Comité, et 23 (24 %) ont été considérées comme étant « en cours d'application ». En outre, trois recommandations (3 %) ont été renouvelées.

48. Les recommandations antérieures qui étaient encore en cours d'application ou avaient été renouvelées sont prises en compte dans les sept priorités découlant des audits.

Tableau 3
État de l'application des recommandations des années précédentes (2015-2017)

<i>État d'application des recommandations</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Recommandations appliquées	63 (12 en 2017, 23 en 2016 et 28 en 2015)	66
Recommandations devenues caduques	7 (2 en 2017, 2 en 2016 et 3 en 2015)	7
Recommandations non appliquées	3 (1 en 2017, 1 en 2016 et 1 en 2015)	3
Recommandations en cours d'application	23 (16 en 2017, 6 en 2016 et 1 en 2015)	24

V. Conclusion

49. Le PNUD se félicite d'avoir reçu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes. Cette opinion atteste du travail considérable accompli par l'ensemble du personnel des bureaux du PNUD à travers le monde. Les sept grandes priorités que la direction du PNUD a définies puis affinées pour 2018-2019 à la lumière des audits et les mesures à prendre pour y donner suite lui serviront de cadre pour s'attaquer aux défis anciens et nouveaux, notamment les changements importants apportés en 2019 dans la direction des bureaux de pays à la suite de la dissociation opérée entre le système des coordonnateurs résidents et le PNUD, qui a donné lieu à la nomination de nouveaux représentants résidents. Le Groupe exécutif et le Groupe d'appui à la performance de l'organisation continueront de suivre de près ces changements et les progrès accomplis dans la mise en œuvre des priorités découlant des audits afin que le PNUD continue d'améliorer sa productivité, sa

responsabilité, sa transparence et sa performance de façon à renforcer son action et ses résultats, en ne ménageant aucun effort pour appliquer sans attendre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

Annexe 1

Bilan des progrès accomplis par le PNUD dans la mise en œuvre de la version affinée des sept grandes priorités pour 2018-2019

1. Gestion du risque fiduciaire et des capacités des partenaires de réalisation	
2. Gestion et évaluation des programmes et des projets	
3. Stratégies de contrôle des achats et d'atténuation du risque de fraude	
4. Gestion des ressources humaines – cours obligatoires et gestion des contrats de services	
5. Gestion financière	
6. Partenariats et mobilisation des ressources	
7. Intégration et opérationnalisation de la gestion du risque institutionnel	

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