



**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
29 novembre 2011
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2012

1^{er}-3 février 2012, New York

Point 9 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 2008-2009**

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies a émis une opinion favorable ou sans réserve sur les états financiers du PNUD portant sur la période examinée (A/65/5/Add.1). Il s'agit du deuxième exercice biennal consécutif pour lequel il rend une opinion favorable sur le PNUD. Le Comité présentera vers juillet 2012 son prochain rapport sur l'exercice biennal 2010-2011.

Le présent rapport fait le point sur l'état de l'application des 89 recommandations d'audit formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009. En octobre 2011, le PNUD avait appliqué 90 % des recommandations d'audit devant être mis en œuvre au troisième trimestre 2011. Il espère avoir complètement appliqué la plupart des recommandations, voire toutes, d'ici à la clôture des comptes. En application de la décision DP/2010/9 du Conseil d'administration, l'état de l'application des recommandations d'audit se trouve sous forme de tableau sur le site Web du secrétariat du Conseil d'administration. En application de la décision 2011/9 du Conseil, le présent rapport examine également les progrès accomplis quant aux 10 grandes priorités d'audit pour 2010-2011, y compris la préparation à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Le rapport tient compte des observations formulées en octobre 2011 à la réunion du Comité consultatif pour les questions d'audit et dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale (A/66/139), ainsi que des observations intéressant le PNUD et formulées sur le rapport du Comité des



commissaires aux comptes par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) (A/66/377).

Éléments de décision

Le Conseil d'administration pourra : a) prendre acte des progrès du PNUD vers la mise en œuvre des priorités d'audit en 2010-2011; b) prendre acte des progrès du PNUD vers le passage aux normes IPSAS prévu pour janvier 2012.

I. Introduction

1. Le PNUD s'emploie à résoudre les grands problèmes récurrents signalés lors des audits par une méthode axée sur la redevabilité et la prise en compte des risques, conformément aux principes exposés dans son cadre de redevabilité et sa politique de surveillance (DP/2008/16/Rev.1). Le Conseil d'administration, présidé par l'Administrateur, donne le ton par l'évaluation stratégique des progrès accomplis quant aux 10 grandes priorités. L'évolution est suivie et discutée aux réunions du Groupe d'appui à la performance de l'organisation, présidées par l'Administrateur associé.

2. Conformément à la décision DP/2010/9 du Conseil d'administration, l'état de l'application des recommandations d'audit se trouve sous forme de tableau sur le site Web du secrétariat du Conseil d'administration. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis depuis la présentation des dernières informations disponibles (DP/2011/14), au moment où la direction du PNUD a exposé ses 10 grandes priorités d'audit pour 2010-2011 et les mesures de gestion s'y rapportant. Ces 10 priorités (initialement 15 en 2006-2007, puis 11 en 2008-2009) traduisent l'accord entre le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD sur les problèmes d'audit résiduels ou nouveaux, qui exigent une démarche de gestion spécifique en 2010-2011 en vue de l'adoption des normes IPSAS en janvier 2012.

II. Suite donnée aux recommandations d'audit du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009

3. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009, le Comité des commissaires aux comptes a formulé dans son rapport A/65/5/Add.1 89 recommandations d'audit, dont 35 sont classées comme principales, les 54 autres l'étant comme diverses.

4. En accord avec le Comité, le PNUD a décidé d'appliquer ces recommandations de manière progressive. La direction a évalué les actions à engager et la complexité de la mise en œuvre intégrale des différentes recommandations, qui ont été assorties d'échéances adaptées. Cette approche échelonnée minimise également les perturbations des activités au siège du PNUD et dans les bureaux de pays pendant les périodes de pointe et permet au Comité de valider progressivement l'état d'avancement de l'application des recommandations. Le taux d'exécution est évalué

par rapport aux échéances, et il existe des plans d'application spécifiques établis en accord avec le Comité.

5. En 2011, le PNUD a pris des mesures spécifiques pour renforcer la gestion, l'établissement des rapports et le suivi des recommandations du Comité des commissaires aux comptes en lançant un système de suivi en ligne des audits en temps réel qui, issu du système élaboré à l'origine pour suivre l'état des recommandations d'audit interne, présente entre autres une fonction d'alerte par message électronique. Le Comité est ainsi prévenu quand les services responsables formulent des observations et il est à même d'examiner d'avance la piste d'audit des pièces justificatives correspondant aux recommandations mises en œuvre pour les valider. Ce système et ce processus améliorés ont été donnés comme exemple de bonne pratique par le Comité des commissaires aux comptes dans le rapport contenu dans le document A/66/139 (par. 38) et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le rapport contenu dans le document A/66/377 (par. 16).

6. Au 31 octobre 2011 (date limite du présent rapport), le PNUD avait mis en œuvre 60 recommandations d'audit, dont 45 (soit 90 %) à la date prévue (troisième trimestre 2011) et 15 avant. En juin 2011, le Comité des commissaires aux comptes avait validé la mise en œuvre intégrale de 46 recommandations. Au moment de l'établissement du présent rapport, il validait les recommandations restantes.

Tableau 1
**État de l'application des recommandations
par rapport aux échéances fixées**

| <i>Échéance fixée</i> | <i>Appliquées</i> | <i>En cours d'application</i> | <i>Caduques</i> | Total | <i>Pourcentage</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|
| 2010, 3 ^e trimestre | 19 | | | 19 | |
| 2010, 4 ^e trimestre | 22 | 1 | | 23 | |
| 2011, 1 ^{er} trimestre | 2 | | | 2 | |
| 2011, 2 ^e trimestre | 1 | 4 | | 5 | |
| 2011, 3 ^e trimestre | 1 | | | | |
| Recommandations à appliquer au 3^e trimestre 2011 au plus tard (Total) | 45 | 5 | | 50 | 90 |
| 2011, 4 ^e trimestre | 15 | 17 | | 32 | |
| 2012, 1 ^{er} trimestre | | 6 | | 6 | |
| Caduques | | | 1 | 1 | |
| Total | 60 | 28 | 1 | 89 | 68 |

7. Sur les 29 recommandations d'audit restantes, 17 concernant des activités de fin d'année seront donc appliquées au quatrième trimestre 2011. Six recommandations relatives aux normes IPSAS seront complètement appliquées au premier trimestre 2012, une fois les normes mises en place. Une recommandation (qui porte sur le bilan d'étape d'évaluation des performances du personnel) est caduque car le nouveau système d'évaluation des résultats et des compétences ne

prévoit pas de bilan d'étape. L'état de l'application des résultats est présenté plus en détail dans le document figurant au site Web du secrétariat du Conseil d'administration avec le présent rapport.

III. État d'avancement des priorités d'audit en 2010-2011

8. Le PNUD s'est engagé à aborder toutes les recommandations d'audit et en particulier celles qui portent sur les risques d'audit principaux ou récurrents recensés par le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau de l'audit et des investigations. Afin d'évaluer les progrès accomplis quant aux 10 grandes priorités d'audit pour 2010-2011 (voir annexe 1), la direction a, dans la plupart des cas, décidé de faire le point des progrès en les comparant aux résultats de l'exercice biennal précédent et aux objectifs internes, le cas échéant. Il s'agit pour elle d'une auto-évaluation préliminaire fondée sur les résultats connus en juin 2011 (ou plus tard selon les cas). Un autre examen sera effectué en 2012 quand le Comité publiera son rapport d'audit pour l'exercice biennal 2010-2011.

9. Selon l'évaluation actuelle, de réels progrès ont été faits dans huit domaines et les plans visant les risques d'audit sont en bonne voie (note : 4). Des améliorations ont été notées dans deux domaines mais des mesures restent nécessaires (note : 3) pour atteindre le résultat attendu des mesures de gestion prévues. Il faut donc gérer les risques résiduels en conséquence. Les progrès réalisés et les problèmes subsistant pour les 10 grandes priorités d'audit sont présentés plus en détail dans les paragraphes ci-dessous.

Tableau 2

Synthèse de l'évaluation des 10 grandes priorités d'audit

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------|---|
| 1. Suivi de l'audit des projets à exécution nationale et contrôle de la politique harmonisée en matière de transferts de liquidités | 4 | 4. Sécurité des utilisateurs du système Atlas et mesures de contrôle interne | 4 | 8. Apurement des comptes | 4 |
| 2. Conception, contrôle et évaluation des programmes et projets | 3 | 5. Gestion des états de congé et du recrutement | 4 | 9. Préparation à l'application des normes IPSAS | 4 |
| 3. Gestion des achats | 3 | 6. Gestion des avoirs | 4 | 10. Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps | 4 |
| | | 7. Programmes à risque élevé | 4 | | |

| Légende | Code couleur | Légende | Code couleur |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Situations réglées | 5 | Les mesures correctives n'ont pas toutes été entièrement appliquées ou l'efficacité des interventions n'a pas encore été entièrement déterminée. | 2 |
| Fortes améliorations relevées. En bonne voie. | 4 | Aggravation de la situation | 1 |
| Améliorations relevées. Des mesures restent nécessaires. | 3 | | |

10. Suivi de l'audit des projets à exécution nationale et contrôle de la politique harmonisée en matière de transferts de liquidités : l'administration s'est attachée à présenter dans les délais les rapports d'audit annuels portant sur les projets à exécution nationale; à assurer le suivi des projets dont l'effet financier net important fait l'objet de réserves de la part du Comité des commissaires aux comptes; à suivre les progrès des projets à exécution nationale; et à contrôler et à aider les pays pour qu'ils satisfassent aux exigences de la politique harmonisée en matière de transferts de liquidités.

a) De plus en plus, les rapports d'audit portant sur les projets à exécution nationale sont présentés dans les délais. Le Bureau de l'audit et des investigations a fait savoir qu'à la fin de juin 2011, les rapports d'audit reçus représentaient 93 % des dépenses prévues des projets à exécution nationale (contre 90 % pour l'exercice 2009). À la fin d'octobre 2011, ce pourcentage était passé à 98 %.

b) L'effet financier net des opinions d'audit avec réserves pour le cycle de 2010 a été réduit. Le Bureau de l'audit et des investigations a dit qu'à la fin d'octobre 2011, il s'élevait à 39 millions de dollars (soit 1,8 % des dépenses auditées pour 2010) contre 48,2 millions ou 2,7 % en 2009. Les bureaux de pays ont été chargés de se pencher sur les risques fiduciaires afférents à ces effets financiers ou d'étudier une autre méthode de transfert de liquidités avec les partenaires d'exécution, mettant en jeu des opinions d'audit émises avec réserves pendant au moins deux années de suite.

c) Le contrôle et le suivi du recouvrement des avances accordées aux projets à exécution nationale ont été renforcés. Suivant la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, le tableau de bord d'Atlas a été modifié pour suivre les avances de plus de six mois. Les soldes créditeurs sont tombés de 5 millions de dollars en décembre 2009 à 0,8 million en décembre 2010, soit une baisse de 84 %. Les soldes débiteurs, eux, étaient tombés de 13,8 millions à 5,8 millions de dollars en décembre 2010.

d) Plus de bureaux de pays du PNUD se conforment à l'approche harmonisée en matière de transferts de liquidités¹. Dès mars 2011, 52 des 61 bureaux de pays qui auparavant avaient demandé un report d'exécution sont passés à l'étape suivante. En juin 2011, 61 bureaux de pays (contre 19 en 2009) s'étaient conformés à l'approche. Le groupe consultatif sur l'approche harmonisée en matière de transferts de liquidités du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) a entrepris au niveau mondial un examen du cadre de l'approche avec évaluation des mécanismes de gouvernance et de la répartition des tâches entre les différentes parties prenantes.

11. *Conception, contrôle et évaluation des programmes et projets.* Les efforts de la direction ont consisté à mieux aider les bureaux de pays à préparer leurs plans-cadres pour l'aide au développement (PNUAD) et les descriptifs de programmes tout en poursuivant le renforcement de la gestion axée sur les résultats, la redevabilité et l'assurance qualité dans la conception, le contrôle et l'évaluation des programmes et projets. L'effet global de ces mesures sera l'amélioration progressive de la qualité des résultats des PNUAD, des programmes de pays et des programmes de travail intégrés et un recours évident à des indicateurs adaptés (comme convenu avec les partenaires nationaux). L'objectif est de contribuer à la chaîne des résultats de développement et de renforcer l'efficacité des interventions programmatiques du PNUD dans les pays de programme.

a) Un examen complet du cadre et des indicateurs de résultats a été mené dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Les cadres de résultats de développement et de résultats institutionnels ont été proposés, approuvés par le Conseil d'administration et ils sont prêts pour 2012-2013. Des indicateurs supplémentaires ont été introduits pour saisir les contributions concrètes du PNUD au développement et une nouvelle catégorie d'indicateurs l'a été pour mesurer l'efficacité du développement. La présentation des rapports annuels axés sur les résultats a été remaniée pour la saisir de nouveau.

b) Lancée en 2010, la plate-forme renforcée pour la gestion axée sur les résultats englobe ceci dans un plan de travail intégré : le plan de travail de développement, le plan de travail de gestion, la planification des ressources, la fixation des objectifs de la fiche récapitulative, et la gestion des risques. Le PNUD a enseigné à plus de 500 praticiens l'art d'utiliser les outils et le système nouveaux. Des modifications spécifiques ont été apportées pour suivre les performances en matière d'égalité des sexes en utilisant le marqueur d'égalité homme-femme.

c) L'Équipe spéciale pour la gestion des programmes et projets créée par l'Administrateur associé, a commencé la mise en place des processus visant à améliorer notablement l'appui à cette gestion ainsi que l'assurance qualité et les évaluations pendant des cycles complets. Le module de gestion des projets dans Atlas a été amélioré pour mieux saisir les résultats et produits de développement dans le cadre de la hiérarchie des résultats et les rapports de suivi sont modifiés en conséquence. En 2011, la politique d'évaluation du PNUD a été revue et approuvée pour rendre les plans d'évaluation des descriptifs de programmes de pays mieux

¹ Cette approche est un cadre opérationnel commun s'appliquant aux transferts de liquidités entre partenaires d'exécution gouvernementaux et non gouvernementaux. Il s'agit là de réduire le nombre de procédures internes à l'ONU que les partenaires d'exécution sont tenus de suivre.

axés sur les résultats et plus stratégiques. De nouveaux indicateurs de la fiche récapitulative ont été élaborés pour saisir la qualité du processus de suivi.

12. *Gestion des achats dans les bureaux du PNUD.* Se conformant à la feuille de route relative aux achats et approuvée par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, l'administration s'est attachée à réduire les risques de fraude dans la passation des marchés, à renforcer les capacités de contrôle et de suivi et à mettre en œuvre des mesures de prévention concernant les fournisseurs interdits.

a) La fonction d'enquête et les mécanismes de lutte contre la fraude ont été renforcés. Sur la recommandation du Comité consultatif pour les questions d'audit, l'Administrateur a approuvé à la fin de 2010 la charte révisée du Bureau de l'audit et des investigations (OAI) : elle étend, entre autres, les activités relatives à la fonction d'enquête en permettant d'évaluer les allégations de fraude ou autres irrégularités financières commises par les fournisseurs, les partenaires de réalisation et autres tiers, d'enquêter à leur sujet et de conduire des enquêtes préventives dans les domaines présentant un fort risque de fraude, de corruption et d'autres méfaits. La ligne réservée à la lutte contre la fraude a été renforcée afin d'être à même de traiter les cas signalés en différentes langues sur le Web, en utilisant les numéros d'appel gratuits et aussi de façon anonyme.

b) Les directives sur la lutte contre la fraude et sur la gestion des fournisseurs ont été renforcées. La politique de lutte contre la fraude établie par le PNUD a été mise à jour et diffusée. Elle réaffirme le principe de tolérance zéro à l'égard de la fraude et des autres pratiques illégales, incompatibles avec les normes de conduite de l'Organisation des Nations Unies ou qui entraînent une perte financière pour le PNUD et les fonds et programmes qu'il administre. La déontologie des achats est désormais un des principaux sujets des ateliers régionaux qui leur sont consacrés. Après approbation par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation, le PNUD a mis en vigueur une disposition permettant de suspendre les fournisseurs.

c) La gestion des achats et les capacités de contrôle ont été progressivement renforcées. Le PNUD a désormais des programmes de formation aux procédures d'achat à trois niveaux différents. Lancés respectivement en 2010 et en 2011, les programmes des niveaux II et III, ont été homologués par l'Institut agréé des achats et des approvisionnements et ont complété le programme de niveau I (notions de base) établi en 2006. En outre, ces programmes permettent de renforcer les compétences techniques pour les procédures d'achat très spécialisées dans les situations de réponse aux crises ou de relèvement et dans les domaines de l'industrie pharmaceutique, de la construction et des travaux de génie civil, et du matériel d'appui électoral spécialisé.

d) Les capacités du Comité consultatif du système de gestion des achats sont actuellement renforcées afin de faciliter les soumissions d'offres et de contrôler plus efficacement les marchés passés, à l'échelle du pays, des centres régionaux et du siège. Un des problèmes majeurs à l'étude est la mise en œuvre de la planification de certains achats effectués en grands volumes. Le but est d'établir une relation plus nette entre la planification du programme ou du projet et celle des achats de façon à assurer une plus grande rentabilité et à réaliser des économies sans charges supplémentaires pour les bureaux de pays.

13. *Sécurité des utilisateurs du système Atlas et mesures de contrôle interne.* L'administration a mis l'accent sur le renforcement des capacités de contrôle du système et sur la clarification des principales mesures de contrôle interne établies dans Atlas et des modalités de fonctionnement s'y rapportant.

a) Le dispositif de contrôle interne du PNUD a été modifié et conformé aux normes internationales. Dans la perspective du passage aux normes IPSAS, les politiques et procédures régissant les programmes et opération ont été révisées afin de tenir compte des mesures de contrôle interne et des autres dispositions imposées par ces normes.

b) Toutes les recommandations d'audit relatives au système Atlas formulées par l'OAI ont été intégralement appliquées et les capacités de suivi ont été renforcées. En mai 2011, les 60 recommandations d'audit formulées par l'OAI en 2008 et relatives aux risques que présente Atlas et au contrôle de son fonctionnement avaient été intégralement appliquées. Par ailleurs, au Bureau de la gestion, le Bureau des finances et de l'administration procède à des examens ponctuels de grandes transactions effectuées à l'aide du système Atlas.

c) Les comptes des utilisateurs d'Atlas et les droits d'accès au système font l'objet d'un contrôle actif et régulier. Chaque année, ils sont revus avec les référents processus métier afin d'examiner toutes les exceptions – même dûment autorisées par le Chef du Service financier – au dispositif de contrôle interne. Il est prévu d'évaluer la vulnérabilité du système Atlas de manière à en renforcer la sécurité et l'intégrité.

14. *Gestion des avoirs.* Dans le cadre du passage aux normes IPSAS, il s'est agi d'assurer une certification rigoureuse et prompte des avoirs administratifs et d'établir des processus d'assurance qualité applicables aux données relatives aux avoirs qui figurent dans le système Atlas.

a) Tous les bureaux du PNUD ont achevé la certification des avoirs administratifs pour 2010. En août 2011, plus de 90 % de ces bureaux avaient achevé leur certification semestrielle pour 2011, ce qui, au premier trimestre 2012, facilitera la certification de la fin de 2011.

b) Une stratégie visant à garantir la qualité des avoirs a déjà été mise en place. Le PNUD a commencé à examiner les données relatives aux avoirs figurant dans le système Atlas afin de détecter les erreurs grossières (par exemple, les valeurs excessives) avant la certification de fin d'année; à passer en revue les bons de commande afin de déterminer quels avoirs/biens n'auraient pas été correctement répertoriés; et à examiner les avoirs qui seraient périmés ou pourraient le devenir compte tenu de leur durée utile.

15. *État de préparation à l'application des normes IPSAS.* Le PNUD devrait être à même d'adopter les normes IPSAS en janvier 2012 conformément à la décision 2009/15 du Conseil d'administration. Sa direction s'emploie à hâter le pas pour préparer l'organisation, les parties prenantes, le personnel, le système Atlas et les données et pour parachever les mesures relatives aux normes IPSAS en consultant le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif pour les questions d'audit.

a) Un mémorandum d'accord a été signé avec le Gouvernement malaisien en vue d'établir à Kuala Lumpur un centre mondial de services partagés, pour

appuyer les fonctions liées aux normes IPSAS. Son personnel central, dont le chef et le chef adjoint, a été recruté et formé à New York aux normes IPSAS.

b) Les 34 règles afférentes aux normes IPSAS ont été examinées et approuvées par le Comité des commissaires aux comptes. La dernière, en cours d'élaboration, est relative aux locaux communs et elle exige de les déterminer tous. En septembre 2011, le Conseil d'administration a également approuvé les modifications au Règlement financier et aux règles de gestion financière. Toutes les politiques et procédures, liées aux normes IPSAS et régissant les programmes et opérations, ont été revues et approuvées par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation.

c) Conforme au calendrier prévu, la formation aux normes IPSAS se met en place progressivement. Les bureaux de pays ont assisté à des séminaires en ligne. Des ateliers de formation des instructeurs et des ateliers régionaux se sont tenus au dernier trimestre de 2011. Un module d'information externe destiné aux donateurs et aux gouvernements des pays de programme était en préparation à l'intention des bureaux de pays.

d) La configuration du système selon les normes IPSAS et sa mise à l'essai sont en bonne voie, ce qui comprend la mise en place du module contrats, d'un catalogue d'achats et d'un système de gestion des documents permettant de télécharger et de rechercher les accords relatifs aux contributions signés par les bureaux du PNUD et de faciliter la communication entre le centre mondial de services partagés et les bureaux de pays. Dix-huit des 20 rapports de gestion ont été achevés.

16. *États de congés et gestion du recrutement.* Dans la perspective de l'enregistrement des soldes de jours de congé requis par les normes IPSAS, l'administration s'est axée sur la mise en place progressive du module d'administration des jours de congé dans Atlas, la définition de directives en la matière et l'élaboration de processus garantissant la bonne administration et la tenue à jour des états de congés, et le respect des dispositions prises en la matière et en matière de recrutement.

a) Les mesures et le système permettant l'administration efficace des jours de congé et la gestion précise des états de congés sont en place. L'installation du module de traitement des absences dans Atlas a été achevée en octobre 2010 et le personnel des bureaux de pays et du siège a appris à l'utiliser. Depuis deux ans, le système a été progressivement revu et corrigé afin de réduire le nombre, autrefois élevé, de mises à jour manuelles et de garantir l'intégrité des données. De nouvelles fonctions de services en ligne, tels qu'un système automatisé de demande et d'approbation d'absence, ont été introduites peu à peu dès avril 2011. Avant le 1^{er} janvier 2012, date d'application des normes IPSAS, le PNUD sera raisonnablement sûr de l'exactitude des états de congés de son personnel.

b) Plusieurs mécanismes sont en place pour assurer la qualité des états de congés et la conformité des politiques de recrutement : l'introduction des soldes annuels de jours de congé dans les fiches de paie du personnel; la vérification aléatoire des états de congés des bureaux de pays par le groupe des finances au titre du suivi et du contrôle; la mise en place programmée du système d'administration des congés avant la fin de 2011; et la validation obligatoire des soldes des jours de congé par les cadres supérieurs de chaque bureau afin de commencer à

comptabiliser les charges à prévoir au titre des congés annuels conformément aux normes IPSAS. Le contrôle de la qualité du processus de recrutement est assuré grâce à la création des conseils pour le personnel recruté localement et du comité pour les administrateurs recrutés sur le plan international.

17. *Apurement des soldes dans le système Atlas.* Ce nouveau domaine d'intervention a été défini pour donner suite à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes dans la perspective du passage aux normes IPSAS. Le Comité a noté que d'importants efforts avaient été faits en 2008-2009 pour apurer les comptes en souffrance de longue date dans le système Atlas mais le PNUD n'en a pas moins redoublé d'efforts pour régler les problèmes relatifs au transfert d'informations incomplètes et de soldes erronés ou non apurés de l'ancien système de comptabilité. En octobre 2011, il a terminé l'examen des comptes en souffrance pour lesquels il ne sera peut-être pas en mesure de recouvrer toutes les sommes dues.

18. *Gestion des programme à risque élevé.* Il s'agit d'un nouveau domaine d'intervention pour 2010-2011. Conformément à l'approche basée sur l'analyse des risques qu'elle a adoptée pour traiter les questions d'audit, l'administration du PNUD considère qu'il faut une gestion stratégique pour les programmes à risque élevé tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds mondial) et les fonds en euros soumis aux fluctuations monétaires.

a) S'agissant du Fonds mondial, la mise en place d'un mécanisme clair de contrôle et d'une stratégie d'atténuation des risques a été probante. En plus de gérer la taille et la répartition des dossiers de projets (63 subventions dans 30 pays, totalisant 1,3 milliard de dollars au titre des accords signés à ce jour), on a demandé au PNUD de faire office de principal bénéficiaire dans les situations difficiles ou dans le cas où les capacités locales de mise en œuvre sont limitées, par exemple lorsque les subventions sont destinées à des États fragiles. Plusieurs mécanismes ont été institués pour remédier aux risques que présentent certains dossiers de projets : a) l'analyse semestrielle des dossiers de projets et de la gestion des risques relatifs aux projets du Fonds mondial par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation présidé par l'Administratrice associée; b) un soutien concret et l'évaluation des capacités nationales par les cadres supérieurs des bureaux régionaux; et c) une stratégie claire de renforcement des capacités des pays de programme. Plus récemment, dans le cadre du partenariat stratégique du PNUD avec le Fonds mondial, le Conseil d'administration lui a appliqué sa politique de divulgation des rapports d'audit interne et a publié le Rapport 2011 sur les résultats du Fonds mondial où sont évalués les contrôles fiduciaires, les mécanismes de contrôle et les capacités de gestion des risques du PNUD².

b) S'agissant de la gestion des fonds libellés en euros et soumis aux fluctuations monétaires, le montant total de leurs soldes déficitaires avait été ramené à 7,5 millions de dollars en décembre 2010 (contre 15,9 millions de dollars en 2009) et, en juin 2011, à 6,2 millions de dollars, dont 5,1 millions (soit 81 %) se rapportaient à la Commission européenne.

² Le Rapport 2011 sur les résultats du Fonds mondial a noté que les notes A1 (supérieure aux attentes), A2 (conforme aux attentes) ou B1 (adéquante) ont été accordées à 77 % des subventions administrées par le PNUD.

19. *Recommandations d'audit en souffrance depuis longtemps.* Conformément à la décision 2006/19 du Conseil d'administration, la direction du PNUD s'est employée à traiter toutes les recommandations d'audit en souffrance depuis 18 mois ou plus, en décembre 2011. En juin 2011, seules 35 des 157 recommandations initiales restaient à appliquer intégralement, soit moins de 1 % du total des recommandations faites entre 2006 et 2009. Hormis 11, tributaires de l'action réciproque de tiers, 4 qui attendent les normes IPSAS (en 2012) et 7 concernant un bureau de pays affecté par des troubles politiques, 13 restent à appliquer et le PNUD espère encore réduire leur nombre d'ici à la fin 2011.

III. Conclusion

20. Pour mettre en œuvre les 10 recommandations d'audit prioritaires pour 2010-2011, l'administration du PNUD est déterminée à suivre son approche fondée sur le principe de redevabilité et la connaissance des risques en s'appuyant sur ses efforts des deux derniers exercices biennaux visant à régler les questions de fond soulevées par les audits. À ce jour, on peut conclure à des progrès satisfaisants accomplis dans 8 des 10 domaines concernés. Le travail doit se poursuivre dans le domaine de la gestion des programmes et projets et dans celui de la gestion des achats, car il faut prendre toute la mesure de l'effet des initiatives de gestion déjà prises ou en cours. L'administration envisage avec optimisme le passage prévu aux normes IPSAS en janvier 2012. Elle reste résolue à se concentrer sur les risques résiduels, en préservant les acquis et en étant attentive à ceux qui se manifestent.

Annexe 1

Les 10 grandes priorités pour 2010-2011

