Politique relative au cadre de contrôle interne du PNUD

Bureau des services de gestion

Bureau de la gestion financière

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Intitulé du document** | | Politique relative au cadre de contrôle interne (CCI) du PNUD | |
| **Langue(s)** | | Français Original : anglais | |
| **Unité responsable** | | Bureau des services de gestion (BMS), Bureau de la gestion financière | |
| Créateur (personne) | | Amat O. Kebbeh, Responsable en chef des conseillers opérationnels en matière de finance | |
| **Sujet (taxonomie)** | | Gestion, supervision, opérations | |
| **Date de création** | | 1er janvier 2022 | |
| **Examen obligatoire** | | 1er janvier 2025 | |
| **Public visé** | | Tous les membres du personnel du PNUD et des organisations affiliées ainsi que le personnel non-fonctionnaire (par exemple, contrat de service, contrat de vacataire, contrat de services professionnels nationaux, contrat de services professionnels internationaux, Volontaires des Nations Unies, etc.) | |
| **Champ d’application** | | La Politique relative au cadre de contrôle interne définit la finalité, les objectifs, les composantes, les principes et les participants essentiels au fonctionnement d’un système de contrôle interne efficace au sein du PNUD. | |
| **Documents connexes** | | * Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD (2012) * Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies * Cadre de redevabilité du PNUD (2008) * Cadre de redevabilité institutionnelle du PNUD (2017) * Politique relative à la délégation de pouvoirs du PNUD et annexe A (2017) * Politique de gestion du risque institutionnel du PNUD (2023) et Déclaration sur l’appétit pour le risque (2021) connexe * Guide opérationnel du cadre de contrôle interne du PNUD (2023) * Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (POPP) du PNUD | |
| **Version** | **Date** | **Auteur(s)** | **Commentaires de révision** |
| **4** | **20 décembre 2021** | **BMS/Bureau de la gestion financière** | La politique relative au cadre de contrôle interne (politique du CCI) visant à expliquer l’application par le PNUD du *Cadre intégré de contrôle interne*(mai 2013) du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) et du *Modèle les trois lignes* *de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces* de l’Institut des Auditeurs Internes, publié en janvier 2020.  L’adoption de ce modèle a été encouragée par le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies. |
| **5** | **30 septembre 2022** | **BMS/Bureau de la gestion financière** | La politique du CCI a été mise à jour pour incorporer des références à la nouvelle politique du PNUD en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme. La politique du PNUD en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme est référencé dans la liste des Outils de soutien en Annexe 2, principe 1 ‘Intégrité et valeurs éthiques’ à la page 26 de la politique du CCI. Le guide opérationnel du cadre de contrôle interne du PNUD a été mis à jour en parallèle, et une nouvelle section 2.8 ‘Atténuation des risques associés au blanchiment d’argent et au financement du terrorisme’ a été ajouté à la page 12 du guide. |
| **6** | **9 mai 2023** | **BMS/Bureau de la gestion financière** | La politique du CCI a été mise à jour pour clarifier les rôles et responsabilités du Bureau des services de gestion (BMS)/Ressources humaines contre du Bureau des services de gestion (BMS)/Centre mondial de services partagés (BMS/GSSC) pour la politique des ressources humaines et la prestation de services, respectivement. |
| **7** | **16 février 2024** | **BMS/Bureau de la gestion financière** | En réponse à une recommandation d'audit, la politique du CCI a été mis à jour pour démontrer un alignement plus clair avec le Modèle à trois lignes de l'Institut des auditeurs internes, publié en juillet 2020. |

**Table des matières**

[**1.** **Introduction** 4](#_Toc160102544)

[**2.** **Les objectifs du contrôle interne** 4](#_Toc160102545)

[**3.** **Les limites du contrôle interne : le concept d’assurance raisonnable** 5](#_Toc160102546)

[**4.** **Vue d’ensemble du cadre de mise en œuvre du contrôle interne du PNUD** 5](#_Toc160102547)

[**5. Les composantes et les principes du cadre de contrôle interne du PNUD (« ce que nous faisons »)** 8](#_Toc160102548)

[**6.** **Les trois lignes du contrôle interne du PNUD (« qui mène les actions »)** 11](#_Toc160102549)

[6.1 La première ligne du contrôle interne : la « mise en œuvre » 13](#_Toc160102550)

[6.2 La deuxième ligne du contrôle interne : « le suivi et la supervision » 15](#_Toc160102551)

[6.3 La troisième ligne du contrôle interne : « l’assurance interne indépendante » 18](#_Toc160102552)

[6.4 La ligne externe du contrôle interne : « l’assurance et la supervision externes indépendantes » 20](#_Toc160102553)

[**7. Les rôles et responsabilités spécifiques pour les services partagés** 20](#_Toc160102554)

[**8.** **Évaluation de l’efficacité du contrôle interne et établissement de rapports connexes** 24](#_Toc160102555)

[**9.** **Assurance indépendante de l’efficacité du contrôle interne** 24](#_Toc160102556)

[**Annexe 1 : Vue d’ensemble : le cadre de mise en œuvre du contrôle interne du PNUD** 25](#_Toc160102557)

[**Annexe 2 : Les 17 principes du contrôle interne du PNUD et comment ils sont appliqués** 26](#_Toc160102558)

[**Annexe 3 : Détails supplémentaires sur les rôles et responsabilités des services partagés** 37](#_Toc160102559)

# **Introduction**

La présente Politique relative au cadre de contrôle interne définit la finalité et les objectifs du contrôle interne et présente la manière dont le PNUD s’appuie sur les bonnes pratiques du secteur pour concevoir, appliquer et améliorer de façon continue ses dispositifs de contrôle interne en vue de réaliser ses objectifs organisationnels1. La Politique relative au cadre de contrôle interne précise également les rôles et responsabilités des membres du personnel ainsi que du personnel non-fonctionnaire, à tous les niveaux de l’organisation, dans la réalisation des objectifs en matière de contrôle interne, ainsi que les modalités de suivi et d’évaluation de l’efficacité des dispositifs de contrôle interne par le PNUD.

La présente Politique relative au cadre de contrôle interne s’appuie sur, et doit être lue conjointement avec, le **Guide opérationnel du cadre de contrôle interne (2023)**, qui rassemble les principales exigences en matière de contrôle interne énoncées dans l’ensemble des POPP dans le but d’aider les bureaux du PNUD à mettre en œuvre des mesures de contrôle interne efficaces, que les environnements soient groupés ou non. Plus précisément, le Guide opérationnel : i) présente les principaux rôles liés au contrôle interne de routine, ainsi que **les pouvoirs, obligations redditionnelles et responsabilités qui y sont associés** ; ii) décrit à haut niveau **certains points clés du contrôle des processus ;** et iii) identifie les **fonctions des technologies d’appui (c’est-à-dire le progiciel de gestion intégré), les droits et les outils disponibles** pour influer sur la mise en œuvre des mesures de contrôle interne et en assurer le suivi.

# **Les objectifs du contrôle interne**

Comme énoncé dans le Cadre de redevabilité du PNUD (2008), le PNUD définit le contrôle interne comme un processus mené à bien par l’organisme responsable de la gouvernance, la direction ou tout autre personnel d’une organisation, et conçu pour fournir une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs dans les catégories suivantes : i) efficacité et efficience des opérations ; ii) fiabilité des rapports financiers ; et iii) conformité avec les lois et réglementations applicables. Plus précisément :

1. ***Les objectifs liés aux opérations :*** ils concernent l’efficacité et l’efficience de la gestion des programmes/projets et des opérations du PNUD en ce qui concerne la réalisation des objectifs exposés dans son Plan stratégique, y compris ceux liés à la performance programmatique et opérationnelle ainsi que la protection des actifs contre les pertes.
2. ***Les objectifs liés à l’établissement de rapports :*** ils touchent à l’établissement de rapports internes ou externes, qu’ils soient financiers ou non, et englobent la fiabilité, le caractère opportun, la transparence et d’autres conditions fixées par les entités de réglementation, les organismes reconnus chargés de l’élaboration de normes (telles que les normes comptables internationales du secteur public, ou IPSAS), le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies, ainsi que les décisions et directives du Conseil d’administration du PNUD.
3. ***Les objectifs liés à la conformité :*** ils se rapportent au respect des lois et réglementations auxquelles le PNUD est soumis, qui incluent la Charte des Nations Unies, le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies et les décisions et directives du Conseil d’administration du PNUD.

1 Le PNUD s’appuie sur deux cadres de référence : i) le *Cadre intégré de contrôle interne*(mai 2013) du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO), qui est largement reconnu comme le principal cadre servant de base à l’élaboration des mesures de contrôle interne et à l’évaluation de leur efficacité au sein d’une organisation ; et ii) le *Modèle les trois lignes* de l’Institut des Auditeurs Internes, publié en juillet 2020. Le cadre du COSO décrit ce que nous faisons en matière de contrôle interne, et le modèle des trois lignes présente qui mène ces actions. Les deux cadres ont été adoptés par le Comité de haut niveau sur la gestion.

# **Les limites du contrôle interne : le concept d’assurance raisonnable**

Les mesures de contrôle interne aident une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, à produire des informations fiables concernant les finances et les performances, et à se conformer aux politiques et procédures applicables. En outre, un cadre de contrôle interne robuste favorise la mise en place d’un environnement et d’une culture organisationnels au sein desquels l’ensemble des membres du personnel font preuve d’intégrité et d’éthique dans leurs actions et dans leurs comportements.

**La séparation des tâches** est ancrée dans le règlement financier 20.02 du PNUD et constitue un contrôle clé qui aide le PNUD à protéger ses actifs et à atténuer le risque de fraude et d’erreur. La séparation des tâches consiste à s’assurer qu’aucun membre du personnel ne peut : i) avoir la garde des actifs ; ii) autoriser et approuver l’utilisation des actifs ; et iii) enregistrer et rapporter les actifs. En outre, le PNUD exige de l’ensemble de son personnel qu’il fasse preuve de vigilance dans la surveillance des **conflits d’intérêts**. La règle applicable au personnel 1.2(g) stipule que les membres du personnel du PNUD ne doivent pas faire usage des connaissances acquises dans le cadre de leurs fonctions officielles pour obtenir des avantages sur le plan privé, qu’ils soient financiers ou d’une autre nature, ou en faveur d’une partie tierce quelle qu’elle soit, et notamment des membres de leur famille, des amis ou toute personne qu’ils favoriseraient. Il peut arriver qu’une personne agissant pour le compte du PNUD soit confrontée à un conflit potentiel entre les intérêts du PNUD et ses propres intérêts. Les procédures et mesures de contrôle interne doivent être appliquées dans l’ensemble des bureaux afin d’identifier et de résoudre tout conflit potentiel et, ainsi, d’assurer à tout moment la protection des intérêts du PNUD. (q) Les membres du personnel devront utiliser les biens et les actifs de l’organisation uniquement à des fins officielles et selon des critères de rigueur jugés raisonnables. (r) Les membres du personnel sont tenus de répondre de manière exhaustive aux demandes d’information émanant d’autres membres du personnel ou d’autres représentants officiels de l’organisation habilités à enquêter sur des cas potentiels de détournement de fonds, de gaspillage ou d’abus.

Toutefois, les mesures de contrôle interne ne peuvent influer sur des facteurs externes tels que la réduction des niveaux de financement ou les contraintes opérationnelles découlant d’actions politiques ou militaires. Les pratiques proscrites, et notamment la fraude et la collusion, compromettent également l’efficacité des dispositifs de contrôle interne. Le personnel du PNUD doit avoir conscience que la finalité du contrôle interne est de parvenir à une assurance raisonnable que l’organisation réalisera ses objectifs de manière efficace. Les systèmes de contrôle interne n’ont pas vocation à fournir une assurance absolue que le PNUD atteindra l’ensemble de ses objectifs.

# **Vue d’ensemble du cadre de mise en œuvre du contrôle interne du PNUD**

Les dispositifs de contrôle interne, qui constituent une composante essentielle de la gestion d’une organisation, aident le PNUD à réaliser ses objectifs stratégiques de manière efficace, efficiente, transparente et responsable. Les **composantes essentielles** du cadre de contrôle interne du PNUD sont exposées dans :

* *Les documents législatifs* approuvés par l’Assemblée générale des Nations Unies et le Conseil d’administration du PNUD, et notamment la Charte des Nations Unies ; les résolutions de l’Assemblée générale des Nations Unies concernant le PNUD de manière spécifique et les fonds et programmes de manière générale ; le Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies ; le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD ; les directives et décisions du Conseil d’administration du PNUD ; et le Cadre de redevabilité du PNUD.
* *Les documents administratifs* publiés par l’administrateur, les directeurs de bureau ou les responsables fonctionnels tels que le directeur des achats, le directeur financier ou le trésorier, qui comptent notamment : la Politique relative à la délégation de pouvoirs ; la Politique de gestion du risque institutionnel ; la Politique anti-fraude ; le Code de déontologie ; le Cadre de redevabilité institutionnelle ; et les POPP.
* *Les accords juridiques* conclus avec des partenaires ou d’autres parties prenantes qui définissent des engagements fiduciaires spécifiques (accords de financement, accords-cadres pour les services bancaires, accords de gestion des investissements, etc.).

**Afin de soutenir la mise en œuvre** des mesures de contrôle interne, le PNUD utilise :

1. Le *Cadre intégré de contrôle interne* du COSO(ci-après, « le cadre du COSO ») : en tant qu’outil visant à organiser, à mettre en œuvre et à évaluer les éléments et principes clés d’un système de contrôle interne efficace constitué de cinq composantes : i) un environnement de contrôle robuste ; ii) une évaluation active des risques ; iii) un déploiement sélectif des mesures de contrôle ; iv) une diffusion des informations et une communication efficaces et rapides ; et v) des activités de suivi continues et régulières. Ces 5 composantes reposent sur 17 principes qui feront l’objet d’une description plus détaillée dans la section 5 de la présente politique.
2. *Le modèle es trois lignes* – voir la section 6 ci-dessous pour de plus amples informations) : comme outil pour identifier les structures et les processus qui contribuent le mieux à la réalisation des objectifs et facilitent une gouvernance et une gestion des risques solides. Le PNUD utilise ce modèle pour organiser et définir les rôles et responsabilités des différents niveaux et bureaux de l’organisation dans la mise en œuvre et le suivi des activités de contrôle interne au sein du PNUD, ainsi que les rôles des prestataires d'assurance externes et de l'organe directeur du PNUD. La **première ligne** implique tous les membres du personnel qui définissent et **mettent en œuvre** des mesures de contrôle interne dans leur travail quotidien, y compris les superviseurs et responsables, les chefs de bureau et les membres du BMS/GSSC dans son rôle de prestataire de services partagés. La **deuxième ligne** inclut les entités responsables des fonctions de **suivi et de supervision**, et notamment les bureaux régionaux et centraux, le Bureau de la déontologie, ainsi que les programmes affiliés. La **troisième ligne** est constituée des bureaux internes indépendants qui mènent des activités d’**assurance objective**, et notamment le Bureau de l’audit et des investigations (OAI), le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) et l’Ombudsman. Ces trois lignes sont complétées par **l’assurance externe** fournie par des **organismes de supervision** externes, notamment le Comité consultatif pour les questions d’audit et d’évaluation, le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (audit externe) et le Corps commun d’inspection. En outre, le Conseil d'administration du PNUD fait office d'organe directeur du PNUD et assure la direction et la supervision conformément aux orientations politiques globales de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et aux responsabilités énoncées dans la Charte des Nations Unies.

Dans les faits, le cadre du COSO aide le PNUD à définir ce qu’il fait en matière de contrôle interne, et le modèle des trois lignes l’aide à déterminer qui mène ces actions. L’application de ces cadres de bonnes pratiques est décrite de manière plus détaillée dans les sections 5 et 6, respectivement, de la présente politique.

**Le modèle organisationnel du PNUD** pour la mise en œuvre du contrôle interne utilise **deux plateformes** :

1. **Plateforme 1 : le Bureau des services de gestion/Centre mondial de services partagés (BMS/GSSC)**–Le BMS/GSSC exécute certains processus groupés au niveau mondial (c’est-à-dire à la fois pour les bureaux de pays et les unités du siège), et notamment : la comptabilité liée aux revenus, aux actifs et aux stocks ; les services de la paie, ainsi que les avantages sociaux et les droits pour l’ensemble du personnel international ; et une large gamme de processus opérationnels pour les bureaux de pays. Cela inclut les processus en matière de finance et de ressources humaines pour **tous les bureaux de pays:**
   * **Finances**– Comptes créditeurs, gestion des fournisseurs, paiement et rapprochement des frais de déplacement, gestion des revenus, comptabilité générale, comptabilité de recouvrement des coûts, services aux institutions, opérations de trésorerie, offres et régies d’avances, et clôture financière des projets de développement.
   * **Ressources humaines**– Recrutement (avec certaines facettes dévolues), Services aux employés, Rémunération et avantages sociaux, Services de paie, Développement du personnel.
2. **Plateforme 2 : Les bureaux individuels pour les processus non groupés (unités du siège et bureaux de pays pour des processus non groupés spécifiques)**– Services financiers non groupés, processus relatifs aux ressources humaines et aux achats mis en œuvre par les bureaux eux-mêmes, avec l’appui des unités du BMS dans certains domaines tels que la gestion des comptes bancaires (dépôts et décaissements) (BMS/Trésorerie), les ressources humaines (BMS/Ressources humaines), les achats (BMS/Unité centrale des achats) ou les opérations (BMS/Opérations). En outre, certains processus des bureaux de pays ne sont pas groupés, c’est notamment le cas de la planification, de l’établissement des budgets et des prévisions ; de la gestion des coûts ; de la gestion des performances financières ; de la gestion des fonds ; ainsi que du suivi et de l’établissement de rapports en matière de contrôle interne.

Les rôles et responsabilités spécifiques des participants aux services partagés sont décrits dans la section 6 de la présente politique, complétée par le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne.

**Pour mener à bien les actions de contrôle interne**, le PNUD s’appuie sur **trois piliers essentiels**:

* **Les personnes** : qui sont dotées d’objectifs, de pouvoirs, d’obligations redditionnelles, de rôles et de responsabilités clairs ; qui agissent de manière conforme aux normes les plus strictes en matière d’efficience, de compétence et d’intégrité ; qui bénéficient de possibilités de formation de routine et de retours d’informations sur leurs performances ; et qui ont accès à des canaux de communication ouverts pour traiter les questions liées au contrôle interne ;
* **Les processus**: qui a) sont clairement définis ; b) atténuent les risques grâce au déploiement sélectif de mesures de contrôle aux fins de la prévention, de la détection et de la correction ; c) font l’objet d’un suivi régulier pour vérifier leur efficacité et leur efficience (y compris en ce qui concerne le rapport coût-efficacité) ; et d) font l’objet d’un travail d’amélioration continu fondé sur l’expérience de mise en œuvre et les conclusions des activités d’audit et d’évaluation ; et
* **Les technologies** :qui a) favorisent l’efficacité et l’efficience de la mise en œuvre des politiques et procédures ; b) atténuent les risques grâce à la définition et la séparation des rôles et des droits ; c) sont protégées et utilisées de manière adéquate ; et d) permettent le suivi de l’efficacité des mesures de contrôle interne (notamment en ce qui concerne les considérations liées au rapport coût-efficacité).

Les rôles que jouent les personnes, les processus et les technologies dans la réalisation des objectifs de contrôle interne du PNUD sont décrits de manière plus détaillée dans les POPP ainsi que dans le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne.

# **5. Les composantes et les principes du cadre de contrôle interne du PNUD (« ce que nous faisons »)**

Conformément au cadre du COSO, le cadre de contrôle interne du PNUD comprend 5 composantes et 17 principes pour un contrôle interne intégré et efficace. Ces composantes et principes sont les suivants :

**Composante 1 – Environnement interne :** Il désigne l’ensemble de normes, processus et structures qui forment la base de l’exécution du contrôle interne à tous les niveaux du PNUD. Il s’agit notamment, au plus haut niveau, d’établir clairement l’importance du contrôle interne et les normes de conduite attendues. Il constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne. Les principes qui sous-tendent la composante de l’environnement interne sont les suivants :

1. **Intégrité et valeurs éthiques :** L’organisation démontre un engagement en faveur de l’intégrité et des valeurs éthiques, a mis en place des normes de comportement conforme aux principes de l’éthique et encourage le personnel à remplir ses fonctions en faisant preuve d’intégrité.
2. **Supervision du Conseil :** Une structure de Conseil d’administration est en place, opère de manière indépendante par rapport à la direction et exerce des fonctions de supervision pour le renforcement et la mise en œuvre du contrôle interne.
3. **Structure, pouvoirs et responsabilités :** Une structure institutionnelle a été définie et clairement communiquée, comprenant notamment les relations hiérarchiques, l’attribution des responsabilités et la délégation des pouvoirs, et des politiques connexes ont été mises en place à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD.
4. **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines :** Des politiques et procédures ont été mises en place pour attirer et retenir les individus compétents et renforcer leurs capacités à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD, et notamment des politiques et pratiques de gestion des performances.
5. **Redevabilité :** Des politiques et procédures ont été mises en place pour assurer la redevabilité des personnes concernant leurs responsabilités en matière de contrôle interne dans la réalisation des objectifs, y compris la délégation de pouvoirs.

**Composante 2 – L’évaluation des risques :** Elle implique un processus d’identification et d’analyse des risques pertinents pour la réalisation des objectifs, en tenant compte des niveaux établis de tolérance et d’appétit pour le risque. L’évaluation des risques constitue la base de la définition des modalités de gestion des risques. Les principes qui sous-tendent la composante de l’évaluation des risques sont les suivants :

1. **Définition des objectifs :** La direction stratégique et les priorités de l’organisation ont été définies et constituent le fondement de l’évaluation des risques et de l’efficacité opérationnelle.
2. **Identification des risques :** Les risques concernant la réalisation des objectifs à tous les niveaux du PNUD sont identifiés et analysés en vue de la définition des modalités de gestion (afin de déterminer s’il faudra accepter, éviter, réduire ou partager le risque en question).
3. **Évaluation des risques de fraude :** Les risques concernant la réalisation des objectifs du PNUD sont évalués, notamment en matière de fraude ou d’autre acte répréhensible ou violation des règles.
4. **Suivi des risques :** Les évolutions internes et externes importantes qui peuvent influer sur les risques sont identifiées et analysées.

**Composante 3 – Activités de contrôle :** Il s’agit des mesures mises en œuvre par le biais des politiques et des procédures, et permettant de s’assurer que les directives de l’administration du PNUD visant à atténuer les risques pour la réalisation des objectifs sont bien appliquées. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux du PNUD, à différentes étapes des processus opérationnels et dans l’ensemble de l’environnement technologique. Elles visent à trouver un équilibre entre agilité et gestion des risques grâce à l’application efficace de mesures de contrôle aux fins de la prévention et de la détection. Les mesures de contrôle correctives sont utilisées pour gérer le risque évalué de récurrence d’une erreur ou d’une irrégularité une fois qu’elle a été mise au jour. Les principes qui sous-tendent la composante des activités de contrôle sont les suivants :

1. **Sélection et mise au point des activités de contrôle :** Les activités de contrôle qui contribuent à la gestion des risques pour les maintenir à des niveaux acceptables sont sélectionnées et mises au point en tenant compte de l’environnement opérationnel.
2. **Activités de contrôle général s’appuyant sur les technologies (progiciel de gestion intégré) :** Des activités de contrôle général utilisant les technologies de l’information sont sélectionnées, mises au point ou évaluées à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD.
3. **Politiques et procédures :** Les activités de contrôle incluent l’élaboration et l’utilisation de politiques qui définissent les attentes et les exigences, ainsi que de procédures qui permettent de traduire ces politiques en actions. Elles sont intégrées aux processus opérationnels et aux activités quotidiennes. Des mesures de mise en application et les conséquences du défaut de conformité sont également intégrées dans chaque politique et/ou procédure.

**Composante 4 – Diffusion des informations et communication :** Renvoie à l’identification, à la collecte ou à la production, et à l’utilisation d’informations pertinentes et de qualité (qu’elles proviennent de sources internes ou externes) en vue de soutenir le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. Cette composante implique également la communication des informations nécessaires dans un format et dans des délais qui permettent à la direction et au personnel de s’acquitter de leurs responsabilités. Les principes qui sous-tendent la composante de la diffusion des informations et de la communication sont les suivants :

1. **Collecte d’informations et établissement de rapports :** Des informations pertinentes et de qualité sont obtenues ou produites afin d’appuyer le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne, la prise de décisions, la supervision et le suivi.
2. **Communication interne :** Un système de communication interne efficace et efficient est en place en vue de s’assurer que les membres du personnel ont tous accès aux informations dont ils ont besoin dans l’exercice de leurs fonctions ainsi que de soutenir le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne.
3. **Communication externe :** Un système de communication externe efficace et efficient est en place en vue de s’assurer : a) que les informations nécessaires provenant de sources externes sont reçues ; et b) que les parties prenantes externes telles que les contributeurs, les partenaires ou les organismes de gouvernance ou de supervision bénéficient des informations pertinentes et de qualité nécessaires sur les questions liées au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne, conformément aux exigences et aux attentes.

**Composante 5 – Suivi**: Implique d’évaluer si chacune des cinq composantes du contrôle interne est en place et opérationnelle. Pour cela, des activités de suivi continu et/ou des examens ponctuels sont réalisés. Les principes qui sous-tendent la composante du suivi sont les suivants :

1. **Suivi continu ou ponctuel :** Des examens continus et/ou ponctuels sont sélectionnés, mis au point et réalisés afin de vérifier que chacune des composantes du contrôle interne qui sont intégrées aux processus opérationnels fonctionne de manière efficace.
2. **Signalement des déficiences en matière de contrôle interne :** Les déficiences dans les processus de contrôle interne sont soumises à une évaluation systématique et signalées aux parties responsables de la mise en place de mesures correctives. Les mesures correctives adaptées sont mises en place rapidement afin de remédier aux déficiences signalées.

Les principes du contrôle interne, assortis d’exemples de la manière dont ils peuvent être mis en œuvre et appliqués à la direction et au personnel du PNUD, sont présentés à l’annexe 2.

# **Les trois lignes du contrôle interne du PNUD (« qui mène les actions »)**

Afin d’assurer l’application efficace des mesures de contrôle dans l’ensemble de l’organisation, le PNUD utilise le « modèle des trois lignes », qui constitue une bonne pratique du secteur. Ce modèle repose sur six principes liés à : (i) la gouvernance ; (ii) les rôles des organes directeurs ; (iii) les rôles de gestion et de première et de deuxième ligne ; (iv) les rôles de troisième ligne ; (v) l’indépendance de la troisième ligne ; et (vi) la création et la protection de la valeur.

Conformément aux Principes 1 et 2, le Conseil d’administration du PNUD dirige avec intégrité et transparence, et veille à ce que des structures et des processus appropriés soient en place pour assurer une gouvernance et un contrôle efficaces des contrôles internes au sein du PNUD. Dans le cadre des orientations générales de l’Assemblée générale et du Conseil économique et social, et des responsabilités énoncées dans la Charte des Nations Unies, le Conseil d’administration du PNUD : i) délègue des responsabilités et fournit des ressources à la direction du PNUD pour atteindre les objectifs de contrôle interne tout en veillant à ce que les attentes juridiques, réglementaires et éthiques soient satisfaites ; et (ii) établit et supervise une fonction d’audit interne indépendante, objective et compétente afin d’apporter de la clarté et de la confiance quant aux progrès accomplis vers l’atteinte des objectifs de contrôle interne.

Conformément au principe 3, la direction du PNUD a l’obligation de concevoir et de mettre en œuvre des cadres et des mécanismes qui définissent clairement les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et l’obligation de rendre compte des fonctionnaires à tous les niveaux pour la réalisation des objectifs de contrôle interne. Tous les fonctionnaires du PNUD ont l’obligation correspondante d’agir selon les « normes les plus élevées d’efficacité, de compétence et d’intégrité », comme le prescrit la *Charte des Nations Unies* (article 101, paragraphe 3).

Conformément aux Principes 4 et 5, et conformément à l’article 4.01 du Règlement financier du PNUD établi par le Conseil d’administration du PNUD, le Bureau de l’audit interne est responsable de l’audit interne du PNUD. OAI fournit des activités d’assurance et de conseil indépendantes et objectives, conformément aux normes mondiales d’audit interne. Il évalue l’adéquation et l’efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD, et rend compte de ses conclusions à la direction et au Conseil d’administration du PNUD afin de promouvoir et de faciliter l’amélioration continue. L’indépendance du Bureau de l’audit et de la protection de l’enfance par rapport aux responsabilités de la direction du PNUD est essentielle à son objectivité, à son autorité et à sa crédibilité, et le Bureau de l’audit interne rend compte de son indépendance organisationnelle dans son rapport annuel au Conseil d’administration du PNUD. En outre, le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) appuie le Conseil d’administration du PNUD dans son travail de contrôle et l’Administrateur dans ses responsabilités matérielles.

Conformément au Principe 6, l’alignement des activités de contrôle interne passe par la communication, la coopération et la collaboration au sein de multiples structures organisationnelles, processus, outils ERP et forums du PNUD. Cela garantit la fiabilité, la cohérence et la transparence des informations nécessaires à la prise de décision basée sur les risques.

Le modèle des trois lignes du PNUD est illustré ci-dessous.

###### Image 1 : Les trois lignes du contrôle interne du PNUD

**Deuxième ligne**

**Suivi :** La deuxième ligne de maîtrise est constituée des unités institutionnelles chargées du suivi et de la supervision. Cette ligne de maîtrise élabore et/ou met en œuvre les mesures de contrôle visant à suivre l’efficacité opérationnelle des dispositifs de contrôle de « première ligne » et atténue les risques liés à la réalisation des objectifs programmatiques et opérationnels. Au sein du PNUD, cela inclut les directeurs de bureaux régionaux et de divisions du siège, ainsi que les directeurs exécutifs des programmes affiliés dans leur capacité de supervision ; le BMS dans son rôle de surveillance de la conformité et de coordination des audits ; le directeur des achats, le directeur financier et le trésorier en tant que détenteurs de pouvoirs fonctionnels, ainsi que le Bureau de la déontologie.

**Première ligne**

**Mise en œuvre :** La première ligne de maîtrise est composée de l’ensemble du personnel de l’organisation au niveau des bureaux de terrain, des bureaux régionaux, du siège et des centres de services partagés à travers l’application des politiques et procédures existantes dans son travail quotidien, en vue d’atteindre les objectifs et de s’assurer que les ressources confiées au PNUD sont gérées de manière efficace. Au sein du PNUD, cela inclut l’ensemble du personnel dans toutes les fonctions ; les responsables et superviseurs ; les chefs de bureau ; ainsi que le BMS/GSSC dans son rôle administratif en tant que prestataire de services partagés qui exécute des processus (ou des composantes de processus) pour le compte des bureaux de pays ou des divisions/unités du siège.

**Troisième ligne**

**Assurance :** La troisième ligne de maîtrise se compose des bureaux de supervision internesqui fournissent une assurance indépendante et objective quant à l’efficacité et à l’efficience des processus et mesures de contrôle mis en place par la direction. Cette ligne de maîtrise inclut le travail du Bureau de l’audit et des investigations et du BIE, qui transmettent tous deux des rapports annuels au Conseil d’administration du PNUD.

**Ligne externe – Direction du Conseil d’administration et supervision de la réalisation des objectifs de contrôle interne du PNUD – Conseil exécutif, aligné sur la direction du Conseil économique et social, Assemblée générale.**

**Gestion du PNUD**

**Assurance interne**

**Ligne de maîtrise externe : Comité consultatif pour les questions d’audit et d’évaluation du PNUD, Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (audit externe), Corps commun d’inspection et CCQAB**

Redevabilité, rapports

Délégation, direction, ressources, surveillance

Alignement, communication, coordination, collaboration

**Légende:**

##### Les rôles et responsabilités spécifiques des participants de chaque ligne de maîtrise sont détaillés ci-dessous.

Le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Cadre de redevabilité du PNUD (2008), le Cadre de redevabilité institutionnelle (2017) et la Politique relative à la délégation de pouvoirs décrivent les rôles et redevabilités des différents niveaux organisationnels au sein du PNUD. Dans ce cadre législatif et politique, chaque niveau joue un rôle important dans l’élaboration, la mise en œuvre et/ou le suivi de l’efficacité des dispositifs de contrôle interne pour tous les aspects des activités programmatiques et opérationnelles du PNUD.

L’administrateur rend des comptes au Conseil d’administration. Il est responsable de l’ensemble des phases et aspects de la gestion et de la mise en œuvre des activités du PNUD. L’administrateur associé assume les fonctions de chef des opérations et de chef de la gestion des risques. Il est responsable de la supervision des activités programmatiques et opérationnelles du PNUD. Dans le cadre de leurs rôles de première et de deuxième ligne, les deux organes de gouvernance internes au plus haut niveau du PNUD, le Groupe exécutif et le Groupe de la performance institutionnelle, dirigés respectivement par l’administrateur et l’administrateur associé, déterminent les valeurs, normes, attentes et responsabilités en matière de contrôle interne.

## La première ligne du contrôle interne : la « mise en œuvre »

1. **Tous les membres du personnel, quelle que soit leur fonction :** L’ensemble du personnel du PNUD est tenu d’employer des mesures de contrôle interne efficaces. Tous les membres du personnel doivent faire part à leur superviseur de tout problème opérationnel, cas de fraude ou autre risque qui pourrait mettre en péril la réalisation des objectifs du PNUD. Ils doivent se conformer aux règles internes telles qu’elles sont exposées dans les règlements, règles, directives, politiques et procédures du PNUD. En outre, la règle 102.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière stipule que « Tous les membres du personnel du PNUD sont responsables devant l’administrateur de la régularité des actes qu’ils accomplissent dans l’exercice de leurs fonctions officielles. Tout membre du personnel qui prend des mesures contraires au présent Règlement financier ou aux instructions qui peuvent être émises à cet égard peut être tenu **personnellement et financièrement responsable** des conséquences de ces mesures ».
2. **Responsables et superviseurs :** Chaque responsable rend des comptes au niveau hiérarchique directement supérieur à sa fonction au sein du système de contrôle interne, l’administrateur représentant le dernier échelon de redevabilité avant le Conseil d’administration. Les responsables et les superviseurs sont directement impliqués dans l’exécution des politiques et des procédures. Ils sont également responsables de la mise en œuvre des mesures correctrices visant à remédier aux lacunes en matière de contrôle, à renforcer les mesures de contrôle ou à résoudre tout autre problème. Cela peut impliquer d’enquêter, entre autres, sur les erreurs dans la saisie de données, les transactions signalées dans les rapports d’exception ou les variations budgétaires dans les dépenses des unités de travail. Il est attendu des responsables qu’ils fassent remonter toute lacune en matière de contrôle ou toute violation de la conformité dans la structure hiérarchique du PNUD, conformément aux procédures et en fonction du niveau de sévérité.
3. **Les chefs de bureau/d’unités (bureau de pays, division/unité du siège, bureau de représentation, bureau de liaison, bureau de politiques, centres et pôles régionaux) :** ils rendent des comptes à leur directeur de bureau en ce qui concerne le suivi des performances de leur bureau/unité respectif et de la mise en place de mesures pour remédier aux problèmes programmatiques ou opérationnels récurrents. Ils sont chargés de :
   * Diriger et orienter le bureau/l’unité dans le but de renforcer les valeurs, les normes, les attentes et la redevabilité au sein du système de contrôle interne.
   * Mettre en œuvre les politiques et procédures de contrôle interne spécifiques dans le bureau/l’unité.
   * Gérer les programmes/projets et autres activités en respectant les priorités convenues et en se conformant aux politiques et procédures de planification, de mise en œuvre, de suivi et de clôture des programmes/projets.
   * Assurer l’application des politiques et procédures opérationnelles, y compris en ce qui concerne les ressources financières, les ressources humaines, les achats, la gestion des actifs et les déplacements.
   * Repérer les faiblesses et risques en matière de contrôle interne connus et importants, et y remédier.
   * Faire part à leurs directeurs de bureaux respectifs de tout risque programmatique et/ou opérationnel important qui pourrait entraver la réalisation des objectifs.
   * Remplir la déclaration annuelle de représentation sur le contrôle interne concernant le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne qui relèvent de leur compétence.
4. **Le BMS/GSSC en tant que prestataire de services partagés :** Le BMS/GSSC joue un rôle administratif (première ligne) dans le traitement des transactions conformément aux règlements et règles du PNUD. Plus précisément, dans son rôle administratif, le BMS/GSSC mène à bien certains processus ou composantes de ceux-ci (services groupés) pour le compte des bureaux de pays et des unités/divisions du siège, y compris l’exécution de certains points de contrôle des transactions (tels que le point de contrôle des paiements/décaissements). Le BMS/Bureau des services d’achat et le BMS/Unité des opérations générales fournissent également des services centralisés en matière d’achats et d’opérations générales.

De plus amples informations sur la fonction de surveillance des transactions/de la conformité du BMS/GSSC sont fournies dans la section 6.2 ci-dessous, et sur son rôle concernant les services partagés dans la section 7 ci-après.

## La deuxième ligne du contrôle interne : « le suivi et la supervision »

1. **Les directeurs des bureaux régionaux :** Comme énoncé dans le Cadre de redevabilité du PNUD (2008), les directeurs des bureaux régionaux rendent des comptes à l’administrateur associé concernant le suivi des performances de leurs bureaux de pays respectifs et la mise en place de mesures pour remédier aux problèmes programmatiques et opérationnels récurrents. Ils sont chargés de :
   * Diriger et orienter les entités régionales dans le but de renforcer les valeurs, les normes, les attentes et la redevabilité au sein du système de contrôle interne.
   * Mettre en œuvre les politiques et procédures de contrôle interne qui leur ont été déléguées par l’administrateur ou l’administrateur associé, ou encore par les détenteurs de pouvoirs fonctionnels tels que le directeur des achats ou le directeur financier.
   * S’assurer que les chefs des bureaux du PNUD qui sont présents dans leur région appliquent les politiques et procédures de contrôle interne, identifient toute faiblesse en matière de contrôle interne importante et y remédient.
   * S’assurer que les chefs de bureau du PNUD qui sont présents dans leur région remplissent et envoient la déclaration annuelle de représentation sur le contrôle interne dans les délais impartis.
   * Faire part à l’administrateur associé et au Comité de gestion du risque institutionnel (un sous-comité du Groupe exécutif) de tout risque opérationnel important qui pourrait entraver la réalisation des objectifs.
   * Déléguer les responsabilités concernant la mise en œuvre des politiques et procédures de contrôle interne aux chefs de bureau et aux autres responsables de leur unité institutionnelle, le cas échéant.
   * Valider les exceptions et mesures qui nécessitent l’approbation du détenteur du pouvoir ou sont jugées nécessaires à des fins de gestion des risques.
2. **Les directeurs des divisions du siège, y compris le Bureau des politiques et de l’appui aux programmes (BPAP), le Bureau de gestion des crises, le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer (BERA), et le BMS :** Comme énoncé dans le Cadre de redevabilité du PNUD (2008), les directeurs des divisions du siège rendent des comptes à l’administrateur associé concernant le suivi de la qualité de l’appui aux politiques et pratiques qu’ils fournissent aux bureaux du PNUD. Ils sont chargés de :
   * Jouer le rôle de responsables des processus mondiaux, mettant au point des politiques, des procédures et des outils pour aider les responsables et les membres du personnel à mettre en œuvre les activités de contrôle.
   * Fournir des orientations, des conseils et des évaluations en matière de contrôle interne dans leurs domaines d’expertise respectifs.
   * Diffuser et évaluer les problèmes et tendances qui transcendent les unités ou fonctions institutionnelles, et maintenir l’organisation informée de toutes les exigences pertinentes au gré de leurs évolutions avec le temps.
   * Valider les exceptions et mesures qui nécessitent l’approbation du détenteur du pouvoir ou sont jugées nécessaires à des fins de gestion des risques.
   * S’assurer que les chefs de bureau du PNUD qui relèvent de leur domaine de responsabilité remplissent et envoient la déclaration annuelle de représentation sur le contrôle interne dans les délais impartis.
   * Conformément au Cadre de redevabilité institutionnelle, diverses unités de BMS assurent la surveillance de la conformité au niveau du bureau en fonction de leurs domaines fonctionnels, en plus du rôle de coordination de l’audit joué par BMS/BPC.

##### Le BMS/GSSC dans son rôle de surveillance de la conformité des transactions : Comme il a été relevé dans l’étude de cas sur les services partagés de mai 2019, approuvée par le Groupe exécutif, un des rôles clés du BMS/GSSC est de renforcer davantage le respect des mesures de contrôle et des exigences en matière de conformité au sein du PNUD. Dans le cadre de son rôle de garant de la conformité, le BMS/GSSC : i) mène à bien certains processus de contrôle à visée de détection (tels que les rapprochements) ; ii) assure le suivi des transactions a posteriori par l’intermédiaire de son unité d’assurance de la qualité ; et iii) soutient les capacités de supervision et de surveillance de la conformité des bureaux régionaux et centraux à travers l’établissement de rapports réguliers sur les problèmes de performance dans le cadre des services partagés. Ces services d’assurance qualité sont fournis par le GSSC dans le cadre du soutien aux bureaux régionaux pour l’exécution de leurs fonctions de deuxième ligne.

1. **Le directeur des achats (détenteur du pouvoir fonctionnel au titre du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD) :** Rend des comptes à l’administrateur concernant l’ensemble des fonctions liées aux achats du PNUD (sauf celles liées à des consultants individuels), et ce pour l’ensemble de ses sites. Le directeur des achats :
   * Élabore et met en œuvre les mesures de contrôle nécessaires (y compris la délégation de pouvoirs en matière d’achats, l’établissement des comités d’examen, etc.) dans l’ensemble du PNUD, pour s’assurer que les fonctions relatives aux achats sont exécutées conformément au Règlement financier et des règles de gestion financière.
   * Met en place une fonction de supervision efficace par l’intermédiaire de l’Unité de supervision des achats.
   * Valide les exceptions et mesures qui nécessitent l’approbation du détenteur du pouvoir ou sont jugées nécessaires à des fins de gestion des risques.
2. **Le directeur financier (détenteur du pouvoir fonctionnel au titre du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD) :** Rend des comptes à l’administrateur, par l’intermédiaire du directeur du BMS, concernant l’efficacité et l’efficience de la gestion des ressources financières du PNUD. Le directeur financier :
   * S’assure que des dispositifs de contrôle financier sont élaborés et mis en œuvre dans l’ensemble du PNUD de manière à répondre, d’une part, aux exigences législatives énoncées dans le Règlement financier et des règles de gestion financière, aux décisions et directives du Conseil d’administration, ainsi qu’aux exigences réglementaires, y compris celles qui se rapportent aux IPSAS.
   * Assure la coordination et l’établissement de rapports en matière d’efficacité/de conformité des mesures de contrôle financier interne.
   * S’assure que des mesures sont mises en œuvre pour remédier aux faiblesses en matière de contrôle financier interne connues et importantes dès qu’elles deviennent manifestes, en tenant compte à la fois des risques et des coûts liés à leur gestion.
   * Produit en temps opportun des états et des rapports financiers exacts destinés aux donateurs.
   * Valide les exceptions et les mesures qui nécessitent l’approbation du détenteur de pouvoirs ou sont jugées nécessaires à des fins de gestion des risques, y compris les exceptions au principe de séparation des tâches.
3. **Le trésorier (détenteur du pouvoir fonctionnel au titre du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD) :** Rend des comptes à l’administrateur, par l’intermédiaire du directeur financier et du directeur du BMS, concernant l’efficacité et l’efficience de la gestion des fonds qui ont été confiés au PNUD, y compris l’investissement tenant compte des risques de ces ressources. Le trésorier est chargé de :
   * Déterminer les mesures de contrôle financier dans l’ensemble du PNUD pour les investissements, les opérations bancaires et les activités de gestion de la trésorerie, notamment en désignant les établissements bancaires qualifiés et les limites d’approbation des fournisseurs.
   * S’assurer que des mesures sont mises en œuvre pour remédier aux faiblesses en matière de contrôle interne connues et importantes concernant les investissements, les opérations bancaires et la gestion de la trésorerie dès qu’elles deviennent manifestes, en tenant compte à la fois des risques et des coûts liés à leur gestion.
   * Valider les exceptions et mesures qui nécessitent l’approbation du détenteur du pouvoir ou sont jugées nécessaires à des fins de gestion des risques.

**7. Le Bureau de la déontologie :** Le Bureau de la déontologie du PNUD est indépendant de l’ensemble des unités et bureaux, et rend directement des comptes à l’administrateur. Le Bureau de la déontologie assume cinq responsabilités principales :

* + Mettre au point et diffuser des politiques et des normes sur les questions de déontologie, et contribuer à l’élaboration de l’ensemble des politiques.
  + Proposer au personnel, y compris non-fonctionnaire, des possibilités de formation et d’éducation sur la déontologie, les valeurs et les normes, ce qui inclut les efforts de sensibilisation à la déontologie et de renforcement de la culture éthique.
  + Conseiller et orienter le personnel, la direction et les contractants de manière confidentielle pour les aider à prévenir les conflits d’intérêts et autres écarts de conduite potentiels en matière d’éthique.
  + Superviser un programme annuel de divulgation des informations financières.
  + Protéger le personnel contre les représailles découlant du signalement d’un acte répréhensible ou de la participation aux enquêtes et audits.

## La troisième ligne du contrôle interne : « l’assurance interne indépendante »

Le directeur de l’OAI et le directeur du BIE dépendent de l’administrateur et sont chargés de conseiller la direction de manière indépendante. Chaque bureau fait part au Conseil d’administration, de manière indépendante, de ses conclusions et inquiétudes.

1. **L’OAI (audit interne) :** Est responsable de la réalisation d’activités indépendantes d’assurance objective et de conseil dans le but d’évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD. Plus précisément, l’OAI :
   * Émet une opinion annuelle, fondée sur la portée du travail entrepris, concernant l’adéquation et l’efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD.
   * Évalue les allégations de fraude et de corruption à l’encontre du personnel du PNUD ou d’autres parties au détriment du PNUD, et mène des enquêtes en la matière.
   * Transmet au Conseil d’administration du PNUD un rapport annuel présentant ses observations et recommandations, ainsi que la confirmation de son indépendance organisationnelle, y compris une déclaration indiquant si elle était exempte d’ingérence dans la détermination de la portée de ses vérifications et de ses enquêtes, dans l’exécution de son travail et dans la communication de ses résultats.
2. **Le Bureau indépendant d’évaluation (BIE) :** Est chargé d’assister le Conseil d’administration dans ses fonctions de supervision et l’administrateur dans le cadre de sa responsabilité effective. Plus précisément, le BIE :
   * Contribue à l’apprentissage institutionnel à travers la réalisation d’une évaluation systématique et indépendante des résultats, de l’efficacité et de l’impact des activités clés des programmes.
   * Établit des normes et des lignes directrices relatives à l’évaluation, contrôle la conformité en matière d’évaluation et partage les enseignements tirés pour l’amélioration de la programmation.
   * Transmet au Conseil d’administration du PNUD un rapport annuel présentant ses observations et recommandations.

## La ligne externe du contrôle interne : « l’assurance et la supervision externes indépendantes »

1. **Le Comité consultatif pour les questions d’audit et d’évaluation (AEAC) du PNUD :** L’AEAC est un organe indépendant qui aide l’administrateur à remplir ses fonctions en matière de supervision, de gestion et d’établissement de rapports financiers, d’audit et d’enquête en interne, d’audit externe, de gestion des risques, d’évaluation et de déontologie, ainsi que de systèmes de contrôle interne et de redevabilité. En outre, l’AEAC transmet au Conseil d’administration du PNUD un rapport annuel présentant ses observations et recommandations.
2. **Le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (audit externe) :** Mène des audits annuels indépendants du PNUD et transmet un rapport à l’Assemblée générale au sujet des éléments suivants : a) l’audit des états financiers (et annexes pertinentes) liés aux comptes du PNUD pour la période financière ; b) la conformité des transactions avec le Règlement financier et les exigences de l’autorité législative ; et c) les informations que le Comité des commissaires aux comptes aura estimées nécessaires concernant l’efficacité des procédures financières, du système comptable, des mesures de contrôle financier interne et, en général, de l’administration et de la gestion de l’organisation.
3. **Le Corps commun d’inspection :** Le Corps commun d’inspection est un organisme de supervision mandaté pour procéder à des évaluations, inspections et enquêtes à l’échelle du système. Il transmet des rapports à l’Assemblée générale et aux organes de gouvernance des organismes, fonds et programmes spécialisés des Nations Unies. L’administrateur du PNUD présente au Conseil d’administration son rapport annuel sur le suivi et la mise en œuvre des recommandations du Corps commun d’inspection.
4. **Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) :** Le CCQAB est un comité consultatif externe indépendant qui fournit des orientations au Conseil d’administration du PNUD concernant les questions budgétaires et formule des commentaires sur les rapports annuels des auditeurs relatifs aux comptes du PNUD.

# **7. Les rôles et responsabilités spécifiques pour les services partagés**

Le BMS/GSSC propose une large gamme de services en matière de finance transactionnelle, de ressources humaines et d’achat **aux bureaux de pays**, notamment des services liés aux comptes créditeurs, aux comptes débiteurs, à la comptabilité générale et la comptabilité de projet (services groupés). En outre, le BMS/GSSC fournit **à l’ensemble des bureaux** certains services liés aux processus centralisés au niveau mondial, notamment pour la comptabilité des revenus, des actifs et des stocks ; les avantages sociaux et les droits, ainsi que les services de la paie. Les demandes de processus à exécuter par le BMS/GSSC peuvent provenir d’un requérant au sein d’un bureau de pays ou d’une unité du siège, tel que défini dans les accords de prestation de services du BMS/GSSC avec les bureaux respectifs ; avoir été envoyées par le biais des portails de demande de service basés sur le progiciel de gestion intégré ; ou, exceptionnellement, avoir été adressées par courrier électronique ou une autre forme de correspondance par le personnel désigné.

Comme stipulé dans le modèle de prestation de services du BMS (octobre 2015), la responsabilité des services fournis par le BMS/GSSC incombe toujours aux bureaux de pays et aux unités du siège requérants respectifs, le BMS/GSSC étant pleinement responsable, quant à lui, de la qualité des services qu’il fournit **au sein de différents segments de ces processus opérationnels**.

La présente partie décrit les rôles et responsabilités des participants aux services partagés, en particulier :

1. Le bureau de pays ou l’unité du siège en tant que requérant et bénéficiaire d’un service (« l’unité requérante »).
2. Le BMS/GSSC en tant que prestataire de services partagés.
3. Les bureaux régionaux chargés de la supervision des performances des bureaux de pays.
4. Les divisions du siège en tant que responsables des processus mondiaux.
5. Le BMS assurant la coordination des audits et la supervision de la conformité au niveau des bureaux.

##### Le bureau de pays ou l’unité du siège en tant que requérant et bénéficiaire d’un service, est chargé de :

* S’assurer que des mesures de contrôle interne adaptées sont en place et appliquées dans son bureau, notamment en veillant à ce que le personnel correctement séparé au sein du bureau assume les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne qui sont pertinents pour les processus opérationnels relatifs aux services partagés, conformément au Guide opérationnel du cadre de contrôle interne.
* Mettre en place des processus visant à s’assurer que les transactions font l’objet d’un examen adéquat par un ou des responsable(s) désigné(s) avant soumission au BMS/GSSC, et notamment des processus de confirmation de la validité des documents d’appui transmis au BMS/GSSC pour prévenir ou détecter rapidement de possibles fraudes.
* Fournir les informations d’appui minimales nécessaires pour permettre au BMS/GSSC de mener à son terme le processus demandé, conformément à l’accord de prestation de services et aux procédures opérationnelles standard connexes.
* Suivre les performances du bureau en matière de processus groupés à l’aide des outils et plateformes fournis par le BMS/GSSC (réunions/tableaux de bord) et/ou de ceux que le bureau régional peut concevoir pour faire face aux risques spécifiques de la région ou du pays.

##### Le BMS/GSSC, en tant que prestataire de services partagés, est chargé de :

* Définir les services, notamment en élaborant des procédures opérationnelles standard pour chaque processus opérationnel de services groupés en collaboration avec le responsable des processus mondiaux du bureau du siège compétent, et pour approbation finale par celui-ci.
* S’assurer que l’ensemble des services partagés en matière de finances, de ressources humaines et d’achats qu’il propose sont dispensés conformément aux documents de référence législatifs et administratifs du PNUD (par exemple le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Statut et Règlement du personnel, les POPP, le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne) ainsi qu’aux procédures opérationnelles standard du BMS/GSSC applicables à chaque service.
* Traiter chaque demande de service envoyée sur la base de l’autorisation octroyée par le personnel désigné de l’unité requérante, notamment en assumant les fonctions et responsabilités de contrôle interne décrites dans le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne, telles que la première, deuxième et/ou troisième autorité dans la création et l’approbation des transactions pertinentes dans le progiciel de gestion intégré, sans recours supplémentaire au bureau requérant.
* Procéder au suivi de la conformité des transactions, notamment en passant en revue les transactions présentées en vue d’être traitées, afin de garantir la conformité avec les règlements, règles, politiques et procédures du PNUD, et assurer le suivi des transactions et le rapprochement des comptes *a posteriori*.
* Faire intervenir le responsable des processus mondiaux du bureau régional ou central et/ou du siège, selon le cas, pour toute transaction nécessitant l’approbation ou la validation d’une exception par une entité autorisée, ou dépassant les limites d’habilitation du BMS/GSSC, dès lors qu’une telle habilitation ou validation n’a pas été obtenue par l’entité requérante avant l’envoi de la demande de service au BMS/GSSC.
* Solliciter auprès du responsable des processus mondiaux des conseils dans les cas où une interprétation des politiques, susceptible d’avoir une incidence sur les objectifs de contrôle interne, est nécessaire pour des transactions importantes.
* Fournir au bureau régional/bureau du siège concerné et à l’unité requérante des outils de suivi (par exemple, tableaux de bord, résultats d’enquête), des rapports, des analyses et des plateformes de réunion en vue de soutenir l’analyse des tendances et des possibilités d’amélioration des performances et/ou des processus, selon les besoins.

##### Les bureaux régionaux (ou les divisions du siège pour les unités du siège), dans le cadre de leurs fonctions respectives de supervision des performances et/ou de suivi, sont chargés des missions suivantes :

* Accorder, ou faciliter, les approbations ou validations, le cas échéant et selon ce qui est exigé au titre de la Politique relative à la délégation de pouvoirs et/ou des POPP, pour les transactions qui leur ont été adressées par le BMS/GSSC et qui : i) nécessitent l’approbation ou la validation d’une exception par un détenteur de pouvoir ; ou ii) dépassent le seuil de flexibilité d’approbation du BMS/GSSC, dès lors qu’une telle habilitation ou qu’une telle validation n’a pas été obtenue par l’entité requérante avant l’envoi de la demande de service au BMS/GSSC.
* Passer en revue les rapports, analyses et outils de supervision et/ou de suivi (par exemple, les tableaux de bord), et participer aux plateformes de réunion établies par le BMS/GSSC et visant à éclairer l’analyse des tendances et des possibilités d’amélioration des performances et/ou des processus pour les bureaux dans le cadre de la fonction de supervision du bureau ; et mettre en place des mesures pour remédier à tout problème récurrent ou systémique en matière de performances ou de processus.

##### Les bureaux centraux, en tant que responsables des processus mondiaux ou détenteurs de pouvoirs, sont chargés de :

* Fournir un appui aux politiques et aux pratiques pour l’élaboration, la mise en œuvre et le suivi des services partagés. Cela inclut l’établissement de cadres politiques, l’interprétation des politiques selon les besoins, et la mise en œuvre d’un suivi de la conformité.

Dans ce contexte, en tant que responsable des processus mondiaux pour les finances, l’administration, les ressources humaines et les achats, **le BMS est chargé des missions suivantes** :

* Définir le cadre politique pour les finances, l’administration, les ressources humaines, les achats et les services juridiques.
* Mettre à jour les politiques lorsque nécessaire, afin de les adapter à l’évolution des besoins opérationnels.
* Interpréter les politiques lorsque des clarifications sont demandées par le BMS/GSSC, les bureaux ou les bureaux de pays/du siège.
* Octroyer les approbations, autorisations, dérogations ou qualifications d’exception dans les cas où un tel pouvoir est conféré aux responsables fonctionnels du BMS (tels que le directeur des achats, le directeur financier ou le trésorier) et ne peut pas être sous-délégué conformément au Règlement financier et des règles de gestion financière ou à l’annexe A de la Politique relative à la délégation de pouvoirs.
* Mettre à disposition des outils, analyses et rapports de suivi pour favoriser la mise en œuvre efficace des mesures de contrôle interne (par exemple, tableaux de bord, plateformes de discussion sur les performances, etc.).
* Assurer auprès des bureaux le suivi des questions de conformité et de supervision des audits, notamment les problèmes de performance systémiques ou récurrents, les recommandations d’audit de longue date, etc., dans leur domaine de responsabilité.

De plus amples informations sur les rôles et responsabilités spécifiques de chaque partie dans le cadre des services opérationnels groupés sont disponibles à l’annexe 3.

# **Évaluation de l’efficacité du contrôle interne et établissement de rapports connexes**

Pour assumer leurs responsabilités et obligations redditionnelles au titre du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, et adopter de bonnes pratiques dans le cadre de la supervision du contrôle interne, l’administrateur, le directeur du BMS et le directeur financier signent une certification annuelle qui fait partie des états financiers du PNUD. Dans le cadre de cette certification, ils confirment de manière collective l’intégrité et l’objectivité des informations financières figurant dans les états financiers annuels, et notamment que : i) les états financiers ont été préparés conformément aux IPSAS ; et ii) les procédures comptables et les systèmes de contrôle interne connexes fournissent une assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les registres et les comptes reflètent bien l’intégralité des transactions et que, dans l’ensemble, les politiques et procédures sont mises en œuvre selon une séparation des tâches adéquate.

En outre, l’administrateur, le directeur du BMS, le directeur financier et le directeur du Bureau juridique du BMS signent, collectivement, une lettre de représentation à la demande du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies dans le cadre de son audit annuel du PNUD. Ce courrier confirme que les états financiers et les autres documents présentés au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies en lien avec ceux-ci par la direction du PNUD sont suffisants et adaptés, et n’omettent aucun fait matériel.

La signature de ces certifications annuelles est éclairée par :

* **Une déclaration annuelle de représentation signée par chaque chef de bureau,** y compris les représentants résidents pour les bureaux de pays et les directeurs pour les bureaux régionaux, les bureaux centraux et les unités indépendantes, confirmant les éléments suivants :
  + Les principales mesures de contrôle interne définies dans le cadre de contrôle interne ont été mises en place.
  + Le bureau a appliqué les politiques et procédures ainsi que le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD.
  + Les informations financières du bureau reflétées dans le progiciel de gestion intégré et communiquées au BMS/Bureau de la gestion financière dans le cadre du processus de clôture financière sont complètes et exactes.
  + Les problèmes notables découlant de la non-conformité avec un ou plusieurs des éléments cités ci-dessous ont été présentés dans la liste de contrôle pour la représentation, et les problèmes qui influent sur les états financiers ont été communiqués au BMS/Bureau de la gestion financière pour qu’ils puissent être examinés lors de la préparation des états financiers.
* **Les résultats des actions de suivi continu** mises en œuvre par le biais des tableaux de bord automatisés et des examens périodiques de la performance qui sont menés tout au long de l’année par les entités qui constituent la deuxième ligne, y compris les différentes unités du BMS.

# **Assurance indépendante de l’efficacité du contrôle interne**

Dans son rapport annuel, l’OAI fournit une opinion, fondée sur la portée des efforts déployés, concernant l’adéquation et l’efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du PNUD. Le travail, et l’opinion en matière d’assurance émise par l’OAI, constituent une source de données probantes critique et indépendante pour l’administrateur et le Conseil d’administration au sujet de l’efficacité globale des mesures de contrôle interne du PNUD.

# **Annexe 1 : Vue d’ensemble : le cadre de mise en œuvre du contrôle interne du PNUD**



Piliers et plateformes de mise en œuvre

Composantes essentielles

5 composantes, 17 principes et 3 lignes

Mises en œuvre par l’intermédiaire :

Pour réaliser :

 **Des objectifs opérationnels**: Les programmes/projets et les opérations sont gérés de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs exposés dans le Plan stratégique du PNUD, y compris ceux liés aux performances programmatiques et opérationnelles et la protection des actifs contre les pertes.

 **Des objectifs en matière d’établissement de rapports :** L’établissement de rapports internes ou externes, qu’ils soient financiers ou non, est fiable, opportun et transparent et répond aux exigences fixées par les autorités de réglementation, les organismes reconnus chargés de la définition des normes (telles que les IPSAS), le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies, ainsi que les décisions et directives du Conseil d’administration du PNUD.

 **Des objectifs en matière de conformité :** Le PNUD respecte les lois et réglementations auxquelles il est soumis, et notamment la Charte des Nations Unies, les résolutions de l’Assemblée générale des Nations Unies, le Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, le Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies, ainsi que les décisions et directives du Conseil d’administration du PNUD.

Objectifs du contrôle interne

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Charte  des Nations Unies | Résolutions de l’Assemblée générale des Nations Unies  (concernant le PNUD de manière spécifique et les fonds et programmes de manière générale) | | | | | | Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies | | |
| Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD | | | Directives et décisions du Conseil d’administration du PNUD | | Engagements fiduciaires dans les accords de partenariats signés | | | | Cadre de redevabilité du PNUD |
| Politique relative à la délégation de pouvoirs | | Politique de gestion du risque institutionnel | | Politique anti-fraude | | Code de déontologie | | Cadre de redevabilité institutionnelle | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **De personnes qui**   Sont dotées d’objectifs, de pouvoirs, d’obligations redditionnelles, de rôles et de responsabilités clairs   Agissent de manière conforme aux plus hautes qualités de travail, de compétence et d’intégrité   Bénéficient de possibilités de formation de routine et de retours d’informations sur leurs performances   Ont accès à des canaux de communication ouverts pour traiter les questions liées au contrôle interne | **De processus qui**   Sont clairement définis   Atténuent les risques grâce au déploiement sélectif de mesures de contrôle aux fins de la prévention, de la détection et de la correction   Font l’objet d’un suivi régulier pour contrôler leur efficacité et leur efficience   Bénéficient d’une amélioration continue grâce à l’expérience de mise en œuvre ainsi que des activités d’audit et d’évaluation | **De technologies qui**   Favorisent l’efficacité et l’efficience de la mise en œuvre des politiques et procédures   Atténuent les risques à travers la définition et la répartition des rôles et des droits   Sont protégées et utilisées de manière adéquate   Permettent le suivi de l’efficacité des mesures de contrôle interne | | **Centre mondial de services partagés pour les fonctions groupées (bureaux de pays, unités du siège pour certains processus mondiaux de comptabilité et de ressources humaines)** | | | | **Bureaux individuels pour les fonctions non groupées (unités du siège et bureaux de pays pour des processus non groupés spécifiques)** | | |   Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations  Mis en œuvre à travers: | | | | | | | | | |

# **Annexe 2 : Les 17 principes du contrôle interne du PNUD et comment ils sont appliqués**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsable exécutif/**  **fonctionnel** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
| **1** | **Intégrité et valeurs éthiques :** Des normes de comportement conforme aux principes de l’éthique ont été élaborées et des processus sont mis en place pour encourager le personnel à remplir ses fonctions en faisant preuve d’intégrité. | Administrateur  Bureau de la déontologie (responsable fonctionnel) | Les responsables et les membres du personnel doivent suivre les orientations en matière de déontologie qui leur sont fournies et faire preuve d’intégrité dans l’exercice de leurs fonctions. | * Charte des Nations Unies * Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies * Cadre juridique applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies * Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD * Code de déontologie du PNUD * Politique anti-fraude du PNUD * Politique en matière de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme * POPP * Programme de divulgation des informations financières * Ligne d’assistance téléphonique pour les enquêtes * Bureau de l’Ombudsman   commun   * Politique de protection contre les représailles |
| 2 | **Supervision du Conseil :** Une structure de Conseil d’administration est en place, opère de manière indépendante par rapport à la direction et exerce des fonctions de supervision pour le renforcement et la mise en œuvre du contrôle interne. | Conseil d’administration du PNUD | Les responsables et les membres du personnel doivent suivre la politique du PNUD sur les échanges ouverts et transparents avec tous les organes de supervision. | * Résolution de l’Assemblée générale des Nations Unies A/RES/48/162 * Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD * Décisions et directives du Conseil d’administration |
| 3 | **Structure, pouvoirs et responsabilités :** Une structure institutionnelle a été définie et clairement communiquée, comprenant notamment les relations hiérarchiques, l’attribution des responsabilités et la délégation des pouvoirs, et des politiques connexes ont été mises en place à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD. | Administrateur, avec le Groupe exécutif | Les responsables doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe. | * Plan stratégique du PNUD * Budget intégré du PNUD * Cadre de redevabilité du PNUD * Cadre de redevabilité institutionnelle * Politique relative à la délégation de pouvoirs * Règlement financier et règles de gestion financière, Statut et Règlement du personnel * Directives de la direction, POPP |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsable**  **exécutif/fonctionnel** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
| 4 | **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines :** Des politiques et procédures ont été mises en place pour attirer et retenir les individus compétents et renforcer leurs capacités à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD, et notamment des politiques et pratiques de gestion des performances. | BMS/Ressources humaines (responsable fonctionnel) | Le directeur du BMS, avec le directeur du Bureau des ressources humaines du BMS en tant que responsable fonctionnel pour les ressources humaines, est tenu de s’assurer que les politiques et les processus sont alignés sur le cadre de contrôle interne, notamment en ce qui concerne le suivi de la conformité. Le directeur du BMS/GSSC est redevable concernant la qualité des services fournis par le BMS/GSSC pour l’administration de la paie, des avantages sociaux et des droits, le recrutement et la gestion des postes, ainsi que d’autres services relevant de sa responsabilité, en réponse aux demandes approuvées et envoyées par les représentants officiels habilités des bureaux clients.  Les responsables et les membres du personnel doivent mettre en œuvre des politiques en matière de ressources humaines à jour et conformes aux politiques et orientations publiées par le BMS/le Bureau des ressources humaines, notamment concernant le suivi, la conformité et la mise en place de mesures correctives. | * Statut et Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies * Stratégie People for 2030 du PNUD * Directives de la direction, gestion des ressources humaines dans le cadre des POPP * Formation et renforcement des compétences * Gestion des performances * Guide opérationnel du cadre de contrôle interne |
| 5 | **Redevabilité :** Des politiques et procédures ont été mises en place pour assurer la redevabilité des personnes concernant leurs responsabilités en matière de contrôle interne dans la réalisation des objectifs, y compris la délégation de pouvoirs. | BMS/Directeur financier (responsable fonctionnel) | Le directeur du BMS, avec le directeur financier comme responsable fonctionnel, assure la pérennité du cadre de contrôle interne du PNUD.  Les responsables doivent mettre en place des processus de redevabilité internes pour les fonctions attribuées au personnel de leur bureau, et notamment des mesures de la performance.  Les responsables et les membres du personnel doivent veiller à la conformité avec le cadre de contrôle interne en s’appuyant sur les POPP, le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne et la déclaration annuelle de représentation, et mettre en place les mesures correctives  adaptées. | * Cadre de redevabilité du PNUD * Cadre de redevabilité institutionnelle * Politique relative à la délégation de pouvoirs * Règlement financier et règles de gestion financière, Statut et Règlement du personnel * Directives de la direction, POPP * Guide opérationnel du cadre de contrôle interne * Déclaration annuelle de représentation |
| 6 | **Définition des objectifs :** La direction stratégique et les priorités de l’organisation ont été définies et constituent le fondement de l’évaluation des risques et de l’efficacité opérationnelle. | Administrateur, avec le Groupe exécutif | Les responsables doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe. | * Mission et mandat du PNUD * Plan stratégique du PNUD * Plans de travail annuels * Gestion axée sur les résultats * Rapport annuel axé sur les résultats |
| 7 | **Identification des risques :** Les risques concernant la réalisation des objectifs à tous les niveaux du PNUD sont identifiés et analysés, et cet exercice servira | Comité de gestion des risques du Groupe exécutif  BMS et Bureau des  politiques | Les responsables doivent appliquer ce principe aux objectifs inclus dans leurs plans de travail annuels, ainsi que dans les programmes et les projets. | * Politique de gestion du risque institutionnel du PNUD * Systèmes de gestion du risque institutionnel du PNUD, y compris registres des risques au niveau de l’organisation, des programmes/unités et des projets, plans |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsable**  **exécutif/fonctionnel** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
|  | de base à la définition des modalités de leur gestion (pour savoir s’il faudra accepter, éviter, réduire ou partager le risque en question). | et de l’appui aux programmes (BPAP) (responsables co-fonctionnels de la gestion du risque institutionnel)  Directeurs des bureaux régionaux et du siège  Chefs de bureau |  | d’atténuation connexes, remontée des risques et examen périodique, et exigences en matière d’établissement de rapports   * Déclaration sur l’appétit pour le risque du PNUD * POPP pour les domaines fonctionnels, et notamment les programmes, les finances, les achats, les ressources humaines, la sécurité, les technologies de l’information et de la communication, etc. |
| 8 | **Évaluation des risques :** Les risques concernant la réalisation des objectifs du PNUD sont évalués, notamment en matière de fraude ou d’autre acte répréhensible ou violation des règles. |
| 9 | **Suivi des risques :** Les évolutions internes et externes importantes qui peuvent influer sur les risques sont identifiées et analysées. |
| 10 | **Sélection et mise au point des activités de contrôle :** Les activités de contrôle qui contribuent à la gestion des risques pour les maintenir à des niveaux acceptables sont sélectionnées et mises au point en tenant compte de l’environnement opérationnel. | Responsables fonctionnels pour :   * les programmes (BPAP et Bureau de gestion des crises) * les partenariats (BERA) * les opérations (BMS) | Les responsables doivent appliquer ce principe aux objectifs inclus dans leurs plans de travail annuels, ainsi que dans les programmes et les projets. | * Plans de travail annuels intégrés * Plans relatifs aux programmes et aux projets * Règlement financier et des règles de gestion financière, Statut et Règlement du personnel, POPP, Guide opérationnel du cadre de contrôle interne * Mesures de contrôle du progiciel de gestion intégré, y compris les mesures de contrôle budgétaires et la séparation des tâches |
| 11 | **Activités de contrôle général s’appuyant sur les technologies :** Des activités de contrôle général utilisant les technologies de l’information sont sélectionnées, mises au point ou évaluées à l’appui de la réalisation des objectifs du PNUD. | Directeur du BMS, appuyé par les responsables fonctionnels et le directeur de l’information | Les responsables et les membres du personnel doivent appliquer les normes énoncées par le directeur du BMS | * Politique relative à la délégation de pouvoirs * POPP pour les technologies de l’information et de la communication * Guide opérationnel du cadre de contrôle interne |
| 12 | **Politiques et procédures :** Les activités de contrôle incluent l’élaboration et l’utilisation | Responsables fonctionnels pour :   * Les programmes (BPAP et Bureau de gestion des crises) | Les responsables fonctionnels sont chargés d’assurer la conformité des politiques, processus et procédures avec | * Politique relative à la délégation de pouvoirs * Règlement financier et des règles de gestion financière, Statut et Règlement du personnel, POPP |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsable**  **exécutif/fonctionnel** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
|  | de politiques qui définissent les attentes et les exigences, ainsi que de procédures qui permettent de traduire ces politiques en actions. Elles sont intégrées aux processus opérationnels et aux activités quotidiennes. | * les partenariats (BERA) * les opérations (BMS) | le cadre de contrôle interne, y compris en ce qui concerne la surveillance de la conformité.  Les responsables doivent appliquer ce principe aux objectifs inclus dans leurs plans de travail annuels, ainsi que dans les programmes et les projets.  Les membres du personnel sont supposés respecter les exigences des POPP applicables à leur domaine fonctionnel, conformément aux rôles et responsabilités établis. | * Guide opérationnel du cadre de contrôle interne |
| 13 | **Collecte d’informations et établissement de rapports :** des informations pertinentes et de qualité sont obtenues ou produites afin d’appuyer les processus de contrôle interne, de prise de décision et de supervision. | Responsables fonctionnels pour la production et la diffusion des informations pertinentes | Les responsables et les membres du personnel doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe en partageant et en encourageant la diffusion et la promotion de l’utilisation d’informations pertinentes et de qualité. | * Décisions et directives du conseil d’administration * Plan stratégique * Rapports annuels (institutionnels, états financiers, rapports aux donateurs, etc.) * Audits et évaluations * Politique relative à la divulgation des informations du PNUD * POPP * Tableaux de bord * Certifications et déclarations de représentation * Plateformes de formation |
| 14 | **Communication interne :** Un système de communication interne efficace et efficient est en place en vue de s’assurer que les membres du personnel ont tous accès aux informations dont ils ont besoin dans l’exercice de leurs fonctions ainsi que de soutenir le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne. | Responsables fonctionnels pour la production et la diffusion des informations pertinentes | Les responsables doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe en partageant et en encourageant la diffusion et la promotion de l’utilisation d’informations pertinentes et de qualité.  Les membres du personnel sont supposés respecter les politiques et procédures d’information et de communication de l’organisation liées aux informations et aux communications internes. | * Décisions et directives du conseil d’administration * Plan stratégique * Rapports annuels (institutionnels, états financiers, rapports aux donateurs, etc.) * Audits et évaluations * Politique relative à la divulgation des informations du PNUD * POPP * Tableaux de bord des responsables exécutifs (aperçu synthétique, Cadre de gestion intégrée des ressources, etc.) * Tableaux de bord de la performance fonctionnelle (tableau de bord financier intégré, tableau de bord du BMS/GSSC, etc.) * Certifications et déclarations   de représentation |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsables**  **exécutifs/fonctionnels** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
|  |  |  |  | * Plateformes de formation |
| 15 | **Communication externe :** un système de communication externe efficace est en place pour garantir : (a) la bonne réception des informations nécessaires provenant de sources externes ; et (b) la fourniture aux parties prenantes externes telles que les bailleurs de fonds, les partenaires, les organes directeurs et les organismes de supervision des informations pertinentes et de qualité nécessaires sur les questions touchant aux processus de contrôle interne en réponse aux exigences et aux attentes. | Responsables fonctionnels produisant et diffusant des informations externes pertinentes | Les responsables doivent appliquer ce principe à leurs responsabilités en matière de communication externe.  Le personnel est supposé respecter les politiques et procédures d’information et de communication de l’organisation liées au recueil des informations externes et à leur intégration dans des rapports. | * Politique relative à la divulgation des informations du PNUD * Initiative internationale sur la transparence de l’aide (IITA) * Portail du PNUD sur la transparence * Rapports d’audit annuels du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies * États financiers annuels et rapports certifiés à l’attention des donateurs * Publications du PNUD telles que le Rapport sur le développement humain * Réseaux sociaux |
| 16 | **Suivi continu ou ponctuel :** Des examens continus et/ou ponctuels sont sélectionnés, mis au point et réalisés afin de vérifier que chacune des composantes du contrôle interne qui sont intégrées aux processus opérationnels fonctionne de manière efficace. | Responsables fonctionnels pour :   * les programmes (BPAP et Bureau de gestion des crises) * les partenariats (BERA) * les opérations (BMS) | Les responsables doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe. | * Cadre de redevabilité du PNUD * Examens à mi-parcours du Plan stratégique du PNUD * Examens à mi-parcours du budget intégré * Audit interne et mise en œuvre des recommandations d’audit dans CARDS * Évaluation des programmes et des projets, et mise en œuvre des recommandations * Comités d’examen (Conseil d’examen de la conformité, Comité consultatif sur les achats, Comité sur les contrats, les actifs et les achats, etc.) * Comités externes, tels que le CCEA (Comité consultatif sur l’évaluation et les audits) * Audit externe annuel du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Principes** | **Responsables**  **exécutifs/fonctionnels** | **Conditions d’application à l’ensemble du personnel et des responsables** | **Outils de soutien** |
| 17 | **Signalement des déficiences en matière de contrôle interne :** Les déficiences dans les processus de contrôle interne sont soumises à une évaluation systématique et signalées aux parties responsables de la mise en place de mesures correctives. Les mesures correctives adaptées sont mises en place rapidement afin de remédier aux déficiences signalées. | Directeur du Bureau des services de gestion, soutenu par le directeur financier | Les responsables et les membres du personnel doivent appliquer ce principe aux structures de l’organisation placées sous leur supervision directe, conformément aux POPP du PNUD. | * Délégation de pouvoirs et responsabilités de gestion. * Lettre d’accréditation. * Certification de gestion. * Rapports d’audit externe, états financiers, rapport annuel au conseil d’administration. * Déclaration annuelle de représentation. |

# **Annexe 3 : Détails supplémentaires sur les rôles et responsabilités des services partagés**

### Les bureaux de pays (ou les divisions du siège) en tant que requérants et bénéficiaires de services partagés

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du bureau de pays** |
| **Demandes de services** | * Faire en sorte que des dispositifs de contrôle interne adaptés soient effectivement mis en place au sein de leur bureau, conformément au Règlement financier, au Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies, au Cadre de redevabilité du PNUD, à la Politique de délégation de pouvoirs, aux POPP, au présent cadre de contrôle interne et au Guide opérationnel du cadre de contrôle interne. * S’assurer que le personnel affecté à des fonctions convenablement dissociées exécute correctement les tâches des premier, deuxième ou troisième niveaux d’autorité, selon ce qui est applicable aux processus opérationnels des services partagés, et de la manière détaillée dans le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne. * Dans les situations où un bureau central (Bureau des politiques et de l’appui aux programmes, Réseau mondial sur les politiques mondiales ou Bureau de gestion des crises), en tant que responsable du budget, transfère des financements au bureau de pays pour lui permettre de mettre en œuvre des activités, s’assurer que le bureau de pays assume entièrement l’autorité qui lui est déléguée et la redevabilité associée pour les approbations de transactions et les demandes de services envoyées au BMS/GSSC ; garder le bureau régional informé de tout problème lié à la performance des processus. * Mettre en place des processus visant à s’assurer que les transactions font l’objet d’un examen adéquat par un ou des responsable(s) désigné(s) avant soumission au BMS/GSSC, et notamment des processus de confirmation de la validité des documents d’appui transmis au BMS/GSSC pour prévenir ou détecter rapidement de possibles fraudes. * Envoyer, selon les besoins, les demandes de services au BMS/GSSC par l’intermédiaire des portails établis de demandes de services, et fournir des informations et de la documentation complètes et exactes lors de l’envoi de la demande de service ; répondre dans les meilleurs délais aux demandes d’informations/de documentation du BMS/GSSC.   L’envoi d’une demande de service **autorise à elle seule le BMS/GSSC à réaliser l’intégralité de la transaction** au nom de l’entité requérante. Les services partagés qui sont fournis mensuellement sans demande de service incluent les rapprochements entre la trésorerie et le grand livre, les fiches de paie et processus de paiement locaux (au fur et à mesure que le BMS/GSSC peut rendre ces services à l’entité requérante).  Le point d’origine des demandes de services a valeur de « poignée de main » formelle entre l’entité requérante et le BMS/GSSC, à travers laquelle la responsabilité est transférée de l’entité requérante au BMS/GSSC. Ce point de transition est reflété dans le tableau des responsabilités qui figure dans chaque |

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du bureau de pays** |
|  | procédure opérationnelle standard des services du BMS/GSSC, et représente le point où la documentation appropriée est fournie, en tant que contribution au processus. |
| **Minimisation des excès de demandes et des retards** | * Fournir au BMS/GSSC un préavis d’au moins 14 jours calendaires pour les demandes de services multiples, afin de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires. |
| **Gestion des transactions d’urgence** | * Après confirmation du BMS/GSSC qu’il n’est pas en mesure de traiter une transaction d’urgence, et avec l’autorisation du représentant résident/représentant résident adjoint/chef de bureau/chef de bureau adjoint, le service intéressé peut traiter les transactions d’urgence, en mettant en copie le bureau de pays/régional concerné. (Les droits normalement exercés par le BMS/GSSC dans le progiciel de gestion intégré, mais conservés par les bureaux de pays ou les divisions du siège doivent être utilisés à des fins d’urgence, lorsque la situation l’exige). L’entité requérante doit fournir au BMS/GSSC une liste de l’ensemble des transactions d’urgence traitées par la division du siège ou le bureau de pays lors du premier jour de travail de chaque mois calendaire, en mettant en copie le bureau de pays/régional concerné. |
| **Gestion et remontée des problèmes** | * Informer dans les meilleurs délais le BMS/GSSC (et les bureaux régionaux si nécessaire) de tout problème, préoccupation ou plainte ; ouvrir un dossier dans le système de gestion de la relation client et, selon les circonstances, résoudre et/ou faire remonter les problèmes à l’autorité compétente de niveau supérieur. |
| **Services fournis aux organismes des Nations Unies** | * En utilisant le module de facturation du progiciel de gestion intégré, facturer, par l’intermédiaire du bureau de pays et sur la base du taux de recouvrement convenu, les services fournis aux organismes des Nations Unies par le BMS/GSSC. |
| **Responsabilité des erreurs** | * Se coordonner avec le bureau régional pour s’acquitter de toute obligation financière résultant de toute erreur, y compris de la transmission de documents frauduleux ou modifiés par un bureau de pays. |
| **Suivi et performance** | * Suivre la performance du bureau de pays en matière de processus groupés à l’aide des outils et plateformes fournis par le BMS/GSSC (réunions/tableaux de bord) et/ou de ceux que le bureau régional peut concevoir pour faire face aux risques spécifiques de la région ou du pays. |
| **Conservation des documents** | * Conserver les originaux des documents de support transmis pour les transactions demandées, y compris si nécessaire des exemplaires papier, conformément à la politique relative à la conservation des documents du PNUD. |
| **Appui dans le cadre des audits** | * Les entités requérantes et le BMS/GSSC peuvent faire l’objet d’audits occasionnels. Les entités requérantes doivent continuer à répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur leurs activités et transactions connexes. Le BMS/GSSC aidera les entités requérantes à répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur des services fournis en leur nom par le BMS/GSSC. De la même manière, le BMS/GSSC sera chargé de répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur ses activités, et pourra solliciter l’appui des entités requérantes pour l’élaboration de sa réponse aux demandes dans le cadre d’audits portant sur des transactions les concernant. |

### Le BMS/GSSC en tant que prestataire de services partagés

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du BMS/GSSC** |
| **Établir des accords de prestation de services** | * Négocier des accords de prestation de services avec le bureau régional (ou le bureau central) afin de définir le périmètre et le niveau des services groupés devant être fournis aux bureaux de pays (ou aux entités/divisions du siège). |
| **Définir et fournir les services** | * En collaboration avec les responsables des processus mondiaux, mettre au point et finaliser des procédures opérationnelles standard pour chaque processus opérationnel de services groupés. * Fournir des services transactionnels conformes aux documents du cadre législatif et administratif du PNUD (Règlement financier, Règlement du personnel, cadre de contrôle interne, Guide opérationnel du cadre de contrôle interne, POPP, procédures opérationnelles standard). Cela inclut la responsabilité de **mener à bien les tâches spécifiques correspondant** aux politiques et procédures du PNUD, sur la base des informations et de la documentation de support transmises. Si la demande reçue est incomplète, le BMS/GSSC est habilité à retourner la demande à l’entité requérante afin qu’elle soit complétée avant d’être traitée. * Fournir les services dans les délais définis par les accords de prestation de services et informer le bureau de pays ou la division du siège que la demande de service a été menée à son terme. * Respecter toutes les échéances propres à l’organisation applicables aux processus opérationnels fournis ; appliquer les procédures internes de certifications trimestrielles et de clôture de fin d’année. * Vérifier que les fonctions sont dissociées de façon appropriée pour l’ensemble des services fournis, y compris celles des tâches des premier, deuxième et troisième niveaux d’autorité (conformément aux instructions du Guide opérationnel du cadre de contrôle interne), et veiller à séparer des rôles incompatibles. Le BMS/GSSC est tenu d’assumer les responsabilités associées aux tâches des deuxième et troisième niveaux d’autorité, conformément au Règlement financier et aux POPP dont les exigences sont détaillées dans le Guide opérationnel du cadre de contrôle interne. |
| **Gestion des exceptions en matière de politiques/processus** | * Approuver et exécuter toutes les variantes de processus applicables dans le cadre des limites des pouvoirs accordés au BMS/GSSC, en suivant les procédures opérationnelles standard approuvées par le responsable concerné des processus mondiaux. La délégation de pouvoirs émanant d’un bureau de pays, d’une entité du siège ou d’un responsable des processus mondiaux pour une transaction à traiter par le BMS/GSSC sera réputée avoir été transmise lors de la signature de la procédure opérationnelle standard par le BMS/GSSC et le responsable concerné des processus mondiaux. * Faire intervenir le responsable des processus mondiaux du bureau régional ou du siège, selon le cas, pour toute transaction nécessitant l’approbation ou la validation d’une exception par une entité autorisée, ou dépassant les limites d’habilitation du BMS/GSSC |

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du BMS/GSSC** |
|  | dès lors qu’une telle habilitation ou qu’une telle validation n’a pas été obtenue par l’entité requérante avant l’envoi de la demande de service au BMS/GSSC.   * Solliciter auprès du responsable des processus mondiaux des conseils dans les cas où une interprétation des politiques, susceptible d’avoir une incidence sur les objectifs de contrôle interne, est nécessaire pour des transactions importantes. * Identifier les possibilités de modification/d’amélioration des processus. |
| **Établir les priorités dans les situations d’un excès de demandes/de retards** | * Fournir des services sur la base du « premier arrivé, premier sorti », sauf lorsque des demandes sont soumises en trop grand nombre ou lorsque la fourniture des services accuse des retards. * Dans les situations d’un excès de demandes ou de retards, établir des priorités entre les demandes de services de manière à assurer en premier lieu la prestation des services critiques ; informer le bureau de pays ou la division du siège des priorités établies. En cas de problèmes critiques, le BMS/GSSC veillera à rester en contact avec le bureau concerné, que ce soit pour le tenir informé ou pour l’impliquer dans la définition des priorités, par l’intermédiaire des points focaux désignés du bureau. |
| **Gestion des transactions d’urgence** | * Si le BMS/GSSC n’est pas en mesure de traiter les transactions d’urgence, en informer le bureau de pays ou la division du siège requérant dans un délai de quatre heures à compter de la réception de la demande. Les urgences comprennent les événements reconnus par les Nations Unies et le gouvernement d’accueil comme des catastrophes d’origine humaine ou naturelle, ainsi que d’autres circonstances telles que des épidémies ou pandémies. * Établir et tenir à jour un registre regroupant toutes les transactions d’urgence traitées par les bureaux de pays/divisions du siège et rendre ces informations accessibles par l’intermédiaire du tableau de bord de la performance du BMS/GSSC. |
| **Gestion et remontée des problèmes** | * Informer dans les meilleurs délais le bureau de pays (ou l’entité/la division du siège) et/ou le bureau régional (ou le bureau central) requérant de tout problème, préoccupation ou plainte, et, selon les circonstances, résoudre et/ou faire remonter les problèmes à l’autorité compétente de niveau supérieur. |
| **Services fournis aux organismes des Nations Unies** | * Fournir des services aux organismes des Nations Unies par l’intermédiaire des bureaux de pays à un taux de recouvrement des coûts convenu entre le bureau de pays et l’organisme bénéficiaire concernés. * Fournir des services directement à un organisme des Nations Unies dans le cadre d’un accord distinct conclu avec l’organisme bénéficiaire et gérer les questions de recouvrement des coûts et de facturation directement avec cet organisme. |
| **Responsabilité des erreurs** | * S’acquitter de toute obligation financière ou d’autre nature résultant d’erreurs faites par le BMS/GSSC, y compris d’erreurs liées au non-respect des procédures opérationnelles standard applicables aux processus opérationnels. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du BMS/GSSC** |
| **Suivi et performance** | * Produire des rapports mensuels qualitatifs et quantitatifs (principalement via le tableau de bord du BMS/GSSC) et éclairer le travail des bureaux de pays, autres bureaux et entités du siège en leur soumettant, selon les cas, des analyses des tendances et des suggestions d’amélioration des processus. Les rapports de suivi et de performance incluent :   + Les rapports sur la performance des services fondés sur les indicateurs de performance clés stipulés dans les accords de prestation de services   + Les rapports sur la satisfaction client issus du système de gestion de la relation client   + Les mises à jour d’amélioration continue   + La synthèse des cas d’urgence traités par les bureaux de pays, hors opérations habituelles du BMS/GSSC   + Les rapports sur les exceptions qui méritent l’attention du bureau régional (non-respect des procédures opérationnelles standard par les bureaux de pays, tendances aux retards, erreurs, etc.)   + Les problèmes récurrents qui doivent être analysés afin de déterminer leur cause profonde et d’y remédier * Au cours des six premiers mois de la fourniture de services à un bureau, **organiser des échanges mensuels entre les principaux responsables du BMS/GSSC et du bureau** afin de discuter des avancées et des conditions d’exécution des prestations. Au terme des six premiers mois de services, **organiser des réunions trimestrielles avec le bureau, le BMS/GSSC, le Bureau exécutif et le Bureau de la gestion financière** afin de discuter et d’examiner les questions liées aux services, et notamment les tendances, les erreurs récurrentes, les problèmes émergents et la performance et l’utilisation des systèmes. * Discuter avec les bureaux régionaux/de pays (ou les entités du siège) des rapports d’audit relatifs aux services fournis et du journal de remontée des problèmes ; fournir dans les meilleurs délais les informations demandées par les responsables de l’audit et les autres parties du PNUD. |
| **Conservation des documents** | * Conserver les documents papier liés aux activités du BMS/GSSC ; conserver également tous les fichiers utilisés par le BMS/GSSC pour traiter les demandes, conformément à la politique de conservation de la documentation électronique du PNUD. |
| **Appui dans le cadre des audits** | * Les entités requérantes et le BMS/GSSC feront l’objet d’audits occasionnels. Les entités requérantes doivent continuer à répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur leurs activités et transactions connexes. Le BMS/GSSC aidera les entités requérantes à répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur des transactions traitées en leur nom par le BMS/GSSC. De la même manière, le BMS/GSSC sera chargé de répondre aux demandes dans le cadre d’audits portant sur ses activités, et pourra solliciter l’appui des entités requérantes pour l’élaboration de sa réponse aux demandes dans le cadre d’audits portant sur des transactions les concernant. |

### Supervision de la performance des bureaux de pays par les bureaux régionaux

#### (divisions du siège pour les entités du siège)

|  |  |
| --- | --- |
| **Actions**  **de services partagés** | **Rôles et responsabilités du bureau régional** |
| **Signature de l’accord de prestation de services** | * Négocier et signer l’accord de prestation de services pour les services partagés avec le BMS/GSSC pour le compte des bureaux de pays qui lui sont rattachés. |
| **Gestion des exceptions en matière de politiques/processus** | * Préapprouver les actions ou transactions qui nécessitent l’approbation du bureau régional en tant que détenteur du pouvoir ou détenteur du pouvoir délégué conformément à l’annexe A de la Politique relative à la délégation de pouvoirs ou aux POPP. * Préapprouver les exceptions qui n’entrent pas dans les limites d’habilitation du BMS/GSSC et qui ne relèvent pas d’un bureau central (c’est-à-dire pour lesquelles il n’est pas nécessaire d’obtenir la validation d’un bureau central au titre de l’Annexe A de la Politique relative à la délégation de pouvoirs ou des POPP). * Participer avec le bureau de pays et le BMS/GSSC au traitement ou à la validation des demandes qui doivent être approuvées par le directeur d’un bureau central ou par l’Administrateur, telles que les demandes de sortie de bilan portant sur des montants supérieurs à 1 000 dollars É.-U. |
| **Établir les priorités dans les situations d’un excès de demandes/de retards** | * En cas de problèmes critiques, répondre à la demande de mobilisation du BMS/GSSC, que ce soit pour être tenu informé ou pour s’impliquer dans la définition des priorités, par l’intermédiaire des points focaux désignés du bureau. |
| **Gestion des transactions**  **d’urgence** | * Superviser et valider la procédure d’autorisation par les bureaux de pays de traiter des transactions si le BMS/GSSC n’est pas en mesure de fournir des services pendant une crise. |
| **Gestion et remontée des problèmes** | * Informer dans les meilleurs délais le BMS/GSSC de tout problème, préoccupation ou plainte ; ouvrir un dossier dans le système de gestion de la relation client et, selon les circonstances, résoudre et/ou faire remonter les problèmes à l’autorité compétente de niveau supérieur. |
| **Responsabilité des erreurs** | * En coordination avec les bureaux de pays, s’acquitter de toute obligation financière résultant de toute erreur, y compris la transmission de documents frauduleux ou modifiés par un bureau de pays. |
| **Suivi et performance** | * Suivre la performance du bureau de pays ou de l’entité du siège en matière de processus groupés à l’aide des outils et plateformes fournis par le BMS/GSSC (réunions trimestrielles/tableaux de bord) et/ou de ceux que le bureau régional ou l’entité du siège peut concevoir pour faire face aux risques spécifiques de la région ou du pays. * Au cours des six premiers mois de la fourniture de services par le BMS/GSSC, participer aux **réunions mensuelles avec les principaux responsables du BMS/GSSC** afin de discuter des avancées et des conditions d’exécution des prestations. Au terme des six premiers mois de services, participer aux **réunions trimestrielles avec le BMS/GSSC, le Bureau exécutif et le Bureau de la gestion financière** afin de discuter et d’examiner les questions liées aux services, et notamment les tendances, les erreurs récurrentes, les problèmes émergents et la performance et l’utilisation des systèmes ; mettre en place, selon les besoins, des mesures de suivi avec les bureaux de pays. |

***Disclaimer:****This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

***Attention:****En cas de divergence entre les textes français et anglais de cette politique, le texte anglais fait foi, sauf disposition expresse écrite contraire.*