



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

Distr. générale  
10 septembre 2004  
Français  
Original: anglais

**Deuxième session ordinaire de 2004**  
20-24 septembre 2004, New York  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire  
**Bureau des Nations Unies**  
**pour les services d'appui aux projets**

**Rapport d'activité du Directeur exécutif sur les activités  
du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui  
aux projets\***

*Résumé*

Le présent rapport est présenté en application de la décision 2004/15, prise par le Conseil d'administration en juin 2004. On y trouvera des prévisions pour 2004 et au-delà relatives aux activités du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, des initiatives qui devraient permettre de surmonter les obstacles éventuels à l'obtention et à la diversification des contrats, ainsi que les informations les plus récentes sur la gestion du changement.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration voudra peut-être :

- a) Prendre note du rapport d'activité du Directeur exécutif, des projections financières et du montant prévu du solde de fonds à reporter;
- b) Prendre note des observations préliminaires et de la suite donnée par le Bureau au rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, qui seront présentées officiellement au Conseil d'administration en janvier 2005;
- c) Prendre note des mesures prises par le Bureau en matière de gestion du changement, en réponse aux préoccupations exprimées par les commissaires aux comptes et en vue d'élargir son portefeuille de projets.

\* Le présent document n'a pu être soumis dans les délais car il a fallu collecter les données nécessaires pour fournir au Conseil d'administration les informations les plus récentes possible.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–2	3
II. Examen des résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de janvier 2004 à ce jour .....	3–8	3
A. Exécution des projets, recettes, dépenses et soldes de fonds .....	4–8	3
III. Prévisions relatives aux activités en 2005 .....	9	5
IV. Rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et suite donnée par le Bureau .....	10–11	5
V. État de la gestion du changement .....	12–20	6
A. Progrès réalisés en matière de réorganisation des ressources humaines à la division chargée des achats et aux services à la clientèle .....	13–15	6
B. Initiatives essentielles et priorités en matière de gestion du changement : bilan des progrès réalisés .....	16–20	7
VI. Gouvernance et mandat .....	21–23	9
A. Gouvernance : Comité de coordination de la gestion .....	21	9
B. Mandat .....	22–23	9
 Annexe		
Tableau 1. Prévisions de recettes, de dépenses et de variations des soldes des fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2004 .....		11
Tableau 2. Résumé des constatations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et suite donnée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets .....		13

## I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la décision 2004/15 prise par le Conseil d'administration en juin 2004.
2. Conformément à la décision 95/1 du Conseil d'administration en date du 10 janvier 1995, le présent rapport est fondé sur des documents soumis au Comité de coordination de la gestion et examinés par celui-ci.

## II. Examen des résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de janvier 2004 à ce jour

3. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a modifié son portefeuille de projets en fonction de la nouvelle structure de ses services à la clientèle, et revu les fonctions et la structure de sa division des achats, tout en s'engageant dans une importante opération de rapprochement des données financières et d'apurement des comptes. En raison de la détérioration des systèmes financiers sur le plan de l'exactitude et de la fiabilité, constatée depuis plusieurs années, et des difficultés supplémentaires créées par l'introduction du système Atlas, les données disponibles sont incomplètes car elles sont rassemblées dans une multitude de systèmes où la saisie se fait suivant des définitions différentes. Les équipes chargées des finances, de l'informatique et du projet Atlas conjuguent leurs efforts pour résoudre ce problème. Les prévisions relatives aux activités présentées par le Bureau sont donc des estimations prudentes, fondées sur les données saisies jusqu'ici dans le système, pendant que la première opération de nettoyage et de saisie des données est en cours.

### A. Exécution des projets, recettes, dépenses et soldes de fonds (voir tableau 1 en annexe)

4. On trouvera ci-après les valeurs cumulées des projets exécutés en 2004 et des recettes correspondantes. Le montant estimatif des recettes est calculé sur la base d'un pourcentage moyen de 6,85 % de la valeur des projets exécutés :

Figure 1  
**Projets exécutés jusqu'à la mi-août 2004**

(En millions de dollars des États-Unis)

2004	Valeur des projets exécutés	Recettes (6,85 %)
Au 30 avril	138	9,50
Au 30 juin	246	16,85
À la mi-août	281	19,24

En termes relatifs, l'écart entre la valeur des projets exécutés en 2003 et en 2004 se resserre. À la fin de 2004, les recettes provenant de l'exécution des projets devraient atteindre 29 480 000 dollars, la valeur cumulée des projets exécutés étant estimée à

429 millions de dollars. En outre, des recettes au titre de la fourniture de services, d'un montant minimum de 9,7 millions de dollars, devraient provenir des sources suivantes : a) gestion du portefeuille de prêts du Fonds international de développement agricole (FIDA); b) fourniture de services à l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition (GAIN) et au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme; et c) location des locaux situés dans l'immeuble Chrysler.

5. Le montant total des recettes pour 2004 devrait se situer à 39 180 000 dollars, sous quelques réserves. Tout d'abord, les recettes relatives aux projets comptabilisées à ce jour sont fondées sur les données saisies dans le système Atlas. Or, celles-ci sont incomplètes. Certains projets et certaines modifications apportées à des projets n'ont pas encore été saisis, et il y a des corrections à apporter aux données existantes, à la suite, notamment, de l'apurement des comptes d'avances temporaires.

6. Les prévisions de recettes ne prennent pas en compte les recherches de contrat dont l'aboutissement est en vue et qui sont susceptibles de générer des recettes en 2004 et au-delà – par exemple, dans les pays et régions en transition ou sortant d'un conflit. En Afghanistan, l'obtention et l'exécution de projets continuent à un rythme encourageant. Les initiatives d'appui aux activités des organismes des Nations Unies en faveur du Burundi, d'Haïti et du Soudan devraient générer un revenu supplémentaire d'ici à la fin de 2004 et en 2005.

7. Au 30 juin 2004, les dépenses comptabilisées au titre du budget administratif se situaient à 21 430 000 dollars (11 940 000 dollars pour les traitements des fonctionnaires et les prestations qui leur sont dues, et 9 490 000 dollars pour les dépenses de fonctionnement et d'administration). Le montant total des dépenses au 31 décembre 2004 est estimé à 44 570 000 dollars, y compris les paiements dus par le Bureau au titre de l'achat de services au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), à l'ONU et au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, dont le total annuel est estimé à 5 millions de dollars. Les paiements effectués au titre de l'installation et de la maintenance du système Atlas sont comptabilisés dans le compte distinct qui a été ouvert pour les dépenses relatives à Atlas approuvées par le Conseil d'administration à sa session de janvier 2004 (voir tableau 1 en annexe).

8. En l'occurrence, les dépenses inscrites au budget administratif présenteraient un excédent de 5 390 000 dollars sur les recettes. Or, comme le montre le tableau 1, le Bureau disposait, au début de 2004, d'un solde de fonds de 23,2 millions de dollars. Compte tenu des prévisions de dépenses au titre des initiatives relatives à la gestion du changement et à la transition, des dépenses d'installation et d'exploitation du système Atlas et du montant prévu du déficit de 5 390 000 dollars des recettes par rapport aux dépenses d'administration renouvelables, il y aurait donc, à la fin de 2004, un solde de fonds de 7 950 000 dollars, y compris la réserve opérationnelle de 6 millions de dollars. Néanmoins, pour les raisons indiquées plus haut, le Bureau fait preuve d'un optimisme prudent quant aux possibilités de réduire l'écart entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses d'ici à la fin de 2004.

### **III. Prévisions relatives aux activités en 2005**

9. Pour ce qui est de l'avenir, les nouveaux portefeuilles de projets obtenus depuis le début de 2004 représentent un montant total de 408,2 millions de dollars, qui se répartit comme suit : 34,9 % pour des activités financées par des prêts de la Banque mondiale, 59,4 % pour des programmes des Nations Unies (30,4 % pour des programmes du PNUD) et les 5,6 % restants provenant d'autres sources. La valeur totale des projets comptabilisés dans le système Atlas à ce jour atteint 860 millions de dollars. En janvier 2004, lors de l'introduction du système Atlas, les budgets des projets ont été transférés par lots au lieu d'être ventilés en tenant compte des ressources affectées à l'exercice budgétaire. Le nettoyage du système Atlas, qui est en cours, permettra de redresser la barre et de saisir les budgets des projets en fonction de l'affectation des ressources de l'exercice budgétaire. Compte tenu de la valeur estimative des projets exécutés en 2004, de 429 millions de dollars, et des données comptabilisées jusqu'ici dans le système Atlas, la valeur du portefeuille de projets du Bureau pour 2005 atteindrait environ 431 millions de dollars.

### **IV. Rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et suite donnée par le Bureau**

10. Pour donner suite aux recommandations formulées et aux préoccupations exprimées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU dans son dernier rapport, le Bureau présentera son plan d'action – et les informations les plus récentes sur son application – à la session du Conseil d'administration qui se tiendra en janvier 2005. Dans leur rapport, les commissaires aux comptes recommandent que les procédures financières soient rationalisées, les contrôles internes améliorés et les procédures d'administration et de gestion renforcées. Le Bureau accepte ces recommandations. Compte tenu du caractère ardu, de l'ampleur et de la complexité des problèmes qu'il doit résoudre sur le plan des risques, du contrôle et des procédures, ses responsables se doivent de procéder à un examen stratégique de ces questions.

11. Le Bureau tient à s'acquitter, dans le respect de la loi, des règlements et des directives applicables et des dispositions contractuelles, de son obligation de servir ses clients et de repositionner ses activités en conséquence. Dans le cadre des procédures de gestion du changement approuvées par le Conseil d'administration, il s'est employé à relever de manière effective les principaux défis auxquels il est confronté, à savoir : a) la nécessité de définir clairement la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale qui lui permettront de se positionner en vue d'un avenir enrichissant et durable; b) la nécessité de consolider les systèmes des opérations internes et les cadres de contrôle interne. Quatre des initiatives prises visent à donner suite aux principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes et renforceront le cadre de contrôle interne en s'appuyant sur trois principes fondamentaux des opérations : a) fiabilité et validité des transactions; b) efficacité et rendement des opérations; et c) respect des règlements et des directives applicables. En toutes circonstances, le Bureau fera appel au soutien et aux conseils du Comité de coordination de la gestion pour ce qui est des mesures correctives à appliquer. On trouvera dans l'annexe 2 un récapitulatif des principales recommandations des commissaires aux comptes et de la suite donnée par le

Bureau. Celui-ci rendra compte au Conseil d'administration à sa session de janvier 2005 de la suite donnée aux recommandations des commissaires aux comptes, qui est résumée dans le tableau 2 figurant en annexe.

## **V. État de la gestion du changement**

12. Ainsi que le Bureau a déjà eu l'occasion de le signaler, son plan relatif au changement exigera des efforts de gestion et d'investissement qui s'étendront sur plusieurs années. Les clients actuels et potentiels voudront s'assurer que la nouvelle équipe dirigeante traite les problèmes de gestion et de système avec compétence, répond à leurs exigences et à leur attente en ce qui concerne la qualité des services fournis et adapte ses moyens et sa stratégie d'entreprise aux réalités toujours changeantes du marché.

### **A. Progrès réalisés en matière de réorganisation des ressources humaines à la division chargée des achats et aux services à la clientèle**

13. L'installation de la nouvelle équipe de direction a été achevée le 1<sup>er</sup> août 2004. En juin 2004, le Bureau a rendu compte de la création de six bureaux chargés des services à la clientèle : le bureau pour l'Asie et le Pacifique, qui a été transféré, le 10 septembre 2004, de Kuala Lumpur à Bangkok; le bureau pour l'Europe, l'Afrique du Nord et l'Asie occidentale et centrale, qui se trouve à Genève; le bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes, qui sera mis en place en Amérique latine en 2005; le bureau pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, dont le siège est à Dakar; le bureau pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, dont le siège est à Nairobi, et la Division du Programme mondial et du programme interrégional, qui se trouve à New York. Cette structure, qui est conforme à la structure examinée par le Conseil d'administration à sa session de janvier 2004, a exigé une réorganisation des portefeuilles et des ressources humaines au sein des unités du Bureau chargées des services à la clientèle.

14. Dans le cadre de la réorganisation de la division chargée des achats et des divisions chargées des services à la clientèle, 194 postes ont été concernés par un changement, soit dans les fonctions, soit dans l'affectation. Sur la vingtaine de fonctionnaires qui n'avaient plus de poste, au 31 août 2004, en raison de la réorganisation, 10 ont eu une affectation spéciale à des projets et les 11 fonctionnaires sans affectation restants pourraient cesser leurs fonctions auprès de l'organisation.

15. Lors de la sélection des membres de l'équipe de direction et de la réorganisation des ressources humaines, on a souligné la nécessité pour le Bureau d'examiner d'urgence les modalités et les dispositions du recrutement de ses fonctionnaires, du fait qu'ils sont au service d'un organe qui s'autofinance et qui doit pouvoir réagir avec souplesse aux variations de la demande de ses services. À cet effet, la Division des ressources humaines élabore un document directif sur les formules que l'on peut adopter pour le statut contractuel du personnel du Bureau, en vue d'adapter au mieux les dispositions contractuelles au type d'activités du Bureau et à son principe d'autofinancement.

## B. Initiatives essentielles et priorités en matière de gestion du changement : bilan des progrès réalisés

16. À sa session de janvier 2004, le Conseil d'administration a approuvé une enveloppe budgétaire de 8,4 millions de dollars pour la gestion du changement et des crédits de 4,1 millions de dollars pour les dépenses relatives à l'introduction du système Atlas. Compte tenu des enseignements tirés de la première phase du processus de gestion du changement et des recommandations des commissaires aux comptes, la gestion du changement a été recentrée sur six initiatives visant à lui donner un nouveau départ, dont le Bureau a rendu compte au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2004. Ces initiatives sont résumées ci-après.

17. Les initiatives prioritaires proposées seraient financées sur le budget de l'exercice 2004-2005 et les montants indicatifs qui y seraient affectés devraient être programmés en tenant compte des fonds disponibles. On trouvera dans le tableau 1, en annexe, les crédits alloués à ces initiatives en 2004. Les allocations de crédits pour 2005 seront examinées vers la fin de 2004, lorsque les montants réels des recettes et des dépenses de 2004 seront connus. On trouvera dans la figure 2 un calendrier indicatif de l'exécution des initiatives en question. Leur réalisation revêt une importance cruciale pour l'amélioration des systèmes financiers du Bureau et pour les efforts qu'il déploie en vue de se repositionner.

Figure 2  
**Calendrier d'exécution des initiatives visant à relancer le processus de gestion du changement**

Initiative	2004				2005				Sept.
	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Févr.	Mars	Avril	
1. Stratégie d'entreprise									
<i>Phase 1</i> : Définition de la stratégie									
<i>Phase 2</i> : Définition d'un plan opérationnel									
2. Atlas									
3. Comptes d'avances temporaires									
4. Établissement de rapports de gestion, planification et budgétisation									
5. Présentation de rapports aux clients									
6. Suivi des propositions et acceptation des contrats									

18. Le Bureau doit tenir compte des préoccupations exprimées par ses clients concernant la fiabilité de ses rapports financiers. Les premières améliorations des rapports présentés aux clients seront achevées d'ici à la fin septembre 2004 mais le système complet d'établissement de rapports ne sera totalement opérationnel qu'en avril 2005, et les opérations des comptes d'avances temporaires au titre des exercices précédents ne seront totalement apurées qu'en juin 2005. À sa session

annuelle de 2004, le Conseil d'administration a été informé que, pour faciliter les améliorations recherchées, les ressources précédemment allouées aux initiatives relatives à la gestion du changement, approuvées par le Conseil d'administration à sa session de janvier 2004, avaient été réaffectées aux nouvelles tâches prioritaires.

19. Ces initiatives répondent directement aux préoccupations exprimées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (tableau 2, en annexe), bien que l'initiative relative à la stratégie d'entreprise réponde en particulier à la nécessité urgente d'accélérer l'obtention et la diversification des contrats et de mettre le Bureau en bonne position pour l'avenir à moyen terme. Les initiatives, dont le coût approximatif sur l'exercice 2004-2005 est estimé à 5 millions de dollars, sont les suivantes :

a) *Redéfinition de la stratégie d'entreprise.* Cette initiative, qui sera fondée sur les informations obtenues lors de consultations menées auprès des parties prenantes, des clients et du personnel, permettra de définir une stratégie d'entreprise tournée vers l'avenir, assortie d'un nouveau plan opérationnel, et d'étudier les aspects relatifs à l'affectation des services d'entreprise et des services centraux du Bureau. Tous les aspects du type d'activité du Bureau seront revus, ainsi que les fonctions d'entreprise et la structure qui seront les siennes lorsque le nouveau plan opérationnel sera établi. La définition de la nouvelle stratégie d'entreprise devrait être achevée en janvier 2005;

b) *Introduction de la première phase du système Atlas.* Cette initiative est axée sur trois sous-projets : i) appui à la production actuelle; ii) achèvement des activités de la première phase; iii) définition de la future stratégie informatique et mise en conformité de cette stratégie avec la stratégie générale d'entreprise. L'initiative est en cours; l'équipe chargée du système Atlas est en cours de réorganisation. La première phase devrait être achevée en septembre 2005;

c) *Comptes d'avances temporaires.* Le Bureau a déjà transféré toutes les opérations relatives aux avances temporaires de Kuala Lumpur et de Genève à New York. L'équipe chargée des avances temporaires s'emploie actuellement à traiter tous les comptes d'avances temporaires de 2004. Cette initiative est axée sur trois sous-projets : i) stabilisation et renforcement du rapprochement des comptes de 2004, qui est en cours; ii) achèvement du rapprochement des comptes pour les exercices antérieurs; iii) définition d'une future politique et d'une future stratégie de la gestion des comptes d'avances temporaires. L'initiative est en cours et devrait être menée à bien en mars 2005;

d) *Établissement de rapports de gestion, budgétisation et planification.* Cette initiative est axée sur trois sous-projets : i) élaboration de « nouvelles brèves » sur l'obtention des contrats, les recettes, les dépenses, les données relatives aux ressources humaines et l'état de l'utilisation des crédits budgétaires alloués aux initiatives relatives à la gestion du changement; ii) renforcement du processus de planification et de budgétisation; iii) élaboration et application de critères mesurables d'évaluation des résultats en matière de fourniture de services, en matière de services à la clientèle et à l'échelle de l'organisation; iv) recherche et réalisation d'idées permettant de faire des économies rapides sur les coûts. Cette initiative est en cours d'application et devrait être achevée en mars 2005;

e) *Présentation de rapports aux clients.* Cette initiative est axée sur quatre sous-projets : i) mise au point et en application d'une solution à court terme pour la

présentation d'états détaillés des dépenses aux clients; ii) élaboration et application d'un cadre global des projets et de pratiques de contrôle de la qualité qui devraient garantir le caractère rationnel des données relatives aux nouveaux projets et à ceux qui constituent le portefeuille actuel de projets du Bureau; iii) évaluation des conditions du contrôle interne et application des modifications nécessaires; iv) mise au point et en application d'un système à long terme de présentation de rapports aux clients. Cette initiative est en cours et la solution à court terme est opérationnelle. L'initiative devrait être menée à bien en avril 2005;

f) *Suivi et acceptation des propositions de projets.* Cette initiative est axée sur deux priorités : i) intégration des systèmes réaménagés de suivi des propositions dans le système Atlas; ii) renforcement des procédures d'examen et d'acceptation des contrats. Cette initiative devrait être achevée en mars 2005.

20. Un bureau au personnel restreint sera chargé de faciliter l'exécution de cet ensemble complexe d'initiatives, d'assurer la coordination et de donner des directives au jour le jour, tandis que la majorité du personnel et des cadres centreront leurs efforts sur la gestion des opérations courantes, l'obtention de contrats et les questions stratégiques connexes. Plusieurs affectations spéciales à plein temps de courte durée sont indispensables pour assurer que les six projets prioritaires disposent des ressources humaines nécessaires. Celles-ci seront constituées de fonctionnaires du Bureau et complétées, si besoin, par des experts extérieurs.

## **VI. Gouvernance et mandat**

### **A. Gouvernance : Comité de coordination de la gestion**

21. Le rapport final sur l'examen indépendant du modèle d'activité du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (DP/2003/40), faisant l'objet de la décision 2003/27 du Conseil d'administration, recommande que le Comité de coordination de la gestion soit maintenu et soit chargé de définir l'orientation stratégique de l'élargissement des activités du Bureau. Dans le cadre de l'initiative relative à la stratégie globale d'entreprise du Bureau, celui-ci déterminera dans quelle mesure il conviendrait d'élargir le Comité pour tenir compte de la structure de la clientèle. Le Bureau propose d'examiner avec le Comité les diverses possibilités qui s'offrent en ce qui concerne son fonctionnement et sa composition. L'objectif est de présenter des propositions concrètes, en janvier 2005, au Conseil d'administration du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau.

### **B. Mandat**

22. Un nouvel examen du rôle du Bureau et des domaines couverts par ses services aura lieu dans le cadre de l'initiative relative à la stratégie d'entreprise, sous forme de consultations intensives menées auprès des parties prenantes, des clients et du personnel. Les paramètres de cet examen sont les suivants : changement des conditions de l'aide internationale; évolution rapide de l'action des organismes des Nations Unies; attente et exigences exprimées maintes fois et sous des formes diverses au système des Nations Unies afin qu'il contribue de manière efficace à la

réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire; appui du système des Nations Unies à la consolidation de la paix, à la sécurité et au développement dans les pays et régions en transition ou sortant d'un conflit; attente des États Membres concernant la réforme de l'ONU. Cet examen ne portera pas uniquement sur le renforcement de la fourniture de services par le Bureau mais également sur l'éventuelle suppression progressive des secteurs de service dans lesquels la demande est en baisse ou la rentabilité est faible.

23. En 2004, le Conseil d'administration a autorisé le Bureau à coopérer directement avec deux groupes de clients :

a) *Banques régionales et sous-régionales de développement.* Le Bureau poursuit ses consultations auprès de la Banque africaine de développement concernant la coopération en Afrique centrale. Le dialogue avec la Banque interaméricaine de développement porte dans un premier temps sur les perspectives en Haïti. Le Bureau a donné à la Banque asiatique de développement plusieurs indications de son souhait d'établir une collaboration.

b) *Gouvernements hôtes : infrastructures et travaux publics.* Le Bureau a élaboré, à l'intention du personnel, des directives internes portant sur la collaboration avec les gouvernements hôtes pour l'exécution de programmes d'infrastructures et de travaux publics, pour s'assurer que les activités menées soient conformes aux dispositions arrêtées lorsque le Conseil d'administration a approuvé la prorogation du présent mandat du Bureau. Cette collaboration directe est entreprise à titre pilote en Afghanistan et mise à l'étude dans d'autres pays en transition comme Haïti.

## Annexe

Tableau 1

**Prévisions de recettes, de dépenses et de variations des soldes des fonds pour l'exercice clos le 31 décembre 2004**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Prévisions établies en janvier 2004 (DP/2004/6)</i>	<i>Prévisions établies en décembre 2004 (par la direction de l'UNOPS)</i>
<b>Recettes (par type)</b>		
Portefeuille de projets	35,00	15,30
Contrat de services de gestion		14,18
Contrat de services fournis moyennant remboursement		0,50
Recettes pour fourniture de services (FIDA)	8,00	8,00
Recettes pour fourniture de services comptables (Programme d'assistance au peuple palestinien)		0,20
Autres recettes (intérêts, locations)	1,00	1,00
<b>Total, recettes</b>	<b>44,00</b>	<b>39,18</b>
<b>Dépenses (par catégorie)</b>		
Traitements et indemnités et dépenses communes pour le personnel permanent		24,60
Traitements et indemnités du personnel engagé pour une durée limitée		1,30
Consultants recrutés sur le plan international		1,50
Consultants recrutés sur le plan local		1,30
<b>Total, dépenses de personnel</b>		<b>28,70</b>
Dépenses générales de fonctionnement et dépenses d'administration		11,15
<b>Total, services communs des Nations Unies et autres paiements de transfert</b>		<b>4,72</b>
<b>Total, dépenses</b>	<b>44,00</b>	<b>44,57</b>
<b>Excédent (déficit) des recettes sur les dépenses pour les opérations en cours</b>	<b>–</b>	<b>(5,39)</b>
<b>Solde des fonds</b>		
Solde des fonds au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	23,20	23,20
Plus : excédent (déficit) des recettes sur les dépenses	–	(5,39)
Moins : réserve opérationnelle	(6,00)	(6,00)
Solde des fonds non affecté au 31 décembre 2004	17,20	11,81
Moins : gestion du changement		
I. Élargissement des activités et amélioration du processus de gestion du changement	0,70	0,60
II. Nouveaux systèmes/nouvelle infrastructure technologique		

	<i>Prévisions établies en janvier 2004 (DP/2004/6)</i>	<i>Prévisions établies en décembre 2004 (par la direction de l'UNOPS)</i>
a) Amélioration du courrier électronique et de la connexion à Internet	0,50	0,50
b) Gestion des connaissances	0,46	–
c) Système de comptabilisation du temps	0,24	–
d) Paiements dus au PNUD au titre de l'installation et de la maintenance du système de planification des ressources	2,50	2,50
<b>Total, nouveaux systèmes/nouvelle infrastructure technologique</b>	<b>3,70</b>	<b>3,00</b>
III. Restructuration : équipe de direction		
a) Programme de formation aux fonctions de direction et recrutement d'une nouvelle équipe de hauts responsables	0,13	0,42
b) Recherche d'efficacité et mise au point du travail en équipe, et formation au travail en équipe	0,13	0,36
c) Enquête initiale interne au Bureau et harmonisation des valeurs	0,05	–
<b>Total, restructuration : équipe de direction</b>	<b>0,30</b>	<b>0,78</b>
IV. Restructuration : divisions	3,40	3,13
<b>Total, gestion du changement</b>	<b>8,10</b>	<b>7,51</b>
Moins : Initiatives visant à relancer la gestion du changement		
<b>Total, initiatives visant à relancer la gestion du changement</b>	<b>0,70</b>	<b>2,35</b>
<b>Total, gestion du changement et initiatives visant à relancer la gestion du changement</b>	<b>8,80</b>	<b>9,86</b>
Solde des fonds non affecté au 31 décembre 2004	8,40	1,95

Tableau 2

**Résumé des constatations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et suite donnée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
<b>Opérations des comptes d'avances temporaires</b>	Le Comité des commissaires aux comptes n'a pas été en mesure d'exprimer une opinion au sujet des états financiers du Bureau pour l'exercice biennal 2002-2003. Il ne lui a pas été possible d'obtenir une assurance suffisante au sujet des soldes des comptes d'avances temporaires, des comptes de compensation des bordereaux interservices, des soldes interfonds et du matériel durable. En outre, il n'a pu confirmer la validité, l'exactitude et l'exhaustivité du montant total au titre de la cessation de service.	1. Comptabilisation des avances temporaires	1. Toutes les opérations de 2004 des comptes d'avances temporaires ont été transférées à New York aux fins du rapprochement des comptes	Quatrième trimestre de 2004	La direction du Bureau reconnaît que la tenue de comptes d'avances temporaires comporte des risques. Il a élaboré l'initiative de tenue des comptes d'avances temporaires pour résoudre ce problème. Tous les documents relatifs au traitement, au rapprochement et à la comptabilisation des opérations de 2004 ont déjà été transférés de Kuala Lumpur à New York. Le Bureau déterminera dans quelle mesure un système de comptabilisation des avances temporaires est nécessaire, étant donné que le système Atlas est supporté par le Web.
			2. Traitement courant des comptes d'avances temporaires avec un personnel suffisant, un encadrement adéquat, un contrôle satisfaisant et un meilleur rendement	Quatrième trimestre de 2004	
			3. Mise en concordance de toutes les opérations avec les rubriques du grand journal pour tous les comptes d'avances temporaires, de février 2002 à décembre 2003	Deuxième trimestre de 2005	
			4. Stockage de toutes les archives des comptes d'avances temporaires dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité	Quatrième trimestre de 2004	
			5. Recommandations et plan d'action pour le futur système de comptabilisation des avances temporaires	Premier trimestre de 2005	
			6. Système de gestion du stock pour le siège et pour tous les bureaux décentralisés	Deuxième trimestre de 2005	

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
<b>Budgétisation et prévisions</b>	1. Le Bureau n'a pas pu fournir une ventilation des 15,2 millions de dollars de dépenses communes de personnel (tableau 2 des états financiers) pour l'exercice biennal 2002-2003. Les coûts salariaux ont dépassé les soldes correspondants du grand livre pour 31 des 37 entités administratives, à hauteur de 1,7 million de dollars.	Atlas, comptabilisation des avances temporaires, établissement de rapports de gestion, budgétisation et planification	1. Stabilisation du système Atlas et appui à la production actuelle 2. Intégration des états de paie du Système intégré de gestion (SIG) au grand livre du système Atlas 3. Transfert des dépenses de personnel des comptes d'avances temporaires au grand livre	En cours  Quatrième trimestre de 2004  Quatrième trimestre de 2004	La direction du Bureau reconnaît que la comptabilisation des avances temporaires comporte des risques, et elle a élaboré l'initiative relative à la comptabilisation des avances temporaires pour résoudre ce problème. Tous les documents relatifs au traitement, au rapprochement et à la comptabilisation des opérations de 2004 ont déjà été transférés de Kuala Lumpur à New York. Le Bureau déterminera dans quelle mesure un système de comptabilisation des avances temporaires est nécessaire, étant donné que le système Atlas est supporté par le Web.
	2. L'aptitude du Bureau à maintenir sa rentabilité est fonction de nombreuses variables, comme l'augmentation des coûts du système Atlas, les coûts de la gestion du changement et de nouvelles variations du taux de change fortement défavorables.	Établissement de rapports de gestion, budgétisation et planification	1. Établissement d'états des recettes et des dépenses fiables 2. Création d'un comité du budget chargé de comparer les résultats escomptés et les résultats réels et de formuler des politiques budgétaires rationnelles pour le Bureau	Quatrième trimestre de 2004  Quatrième trimestre de 2004	
	3. Le Bureau a entrepris, en 2003, une réforme dont la réussite déterminera sa viabilité à long terme. Étant donné sa situation financière au 31 décembre 2003 et le risque qu'il n'atteigne pas ses objectifs de 2004, le Bureau ne pourra peut-être pas financer la totalité	Établissement de rapports de gestion, budgétisation et planification; stratégie d'entreprise; acceptation et suivi des	1. Amélioration des prévisions budgétaires en prenant en considération les variables définies par le Comité des commissaires aux comptes et d'autres variables 2. Le rapport d'activité soumis au Conseil d'administration à sa session de septembre 2004 montre	Quatrième trimestre de 2004  Achevé	

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
	de tout futur déficit au moyen de la réserve opérationnelle. Il lui faudra peut-être de ce fait réduire considérablement l'échelle de ses opérations.	propositions de projet	un solde des fonds déficitaire estimé à 5 390 000 dollars et un solde de fonds de 7 950 000 dollars à reporter en 2005		
<b>Cadre de contrôle interne</b>	Pour janvier 2004, le Bureau a mis en place un nouveau système de planification des ressources (Atlas). Toutefois, le Comité des commissaires aux comptes a relevé plusieurs lacunes dans le mécanisme de contrôle, en particulier l'absence d'un cadre de contrôle interne validé par une autorité indépendante.	1. Initiative relative au système Atlas	1. Recrutement d'un consultant chargé de concevoir un cadre de contrôle interne 2. Adoption et mise en place d'un nouveau cadre de contrôle interne	En cours  Quatrième trimestre de 2004	
<b>Élargissement des activités et obtention des contrats</b>	Bien que le PNUD reste le principal client du Bureau, les recettes provenant du PNUD ont diminué de 18 % pour tomber à 50,2 millions de dollars en 2002-2003.	Initiative relative à la stratégie d'entreprise; initiative relative au suivi des propositions de projet et à l'acceptation de contrats	1. La diversification est en cours grâce à l'obtention de projets auprès d'organismes des Nations Unies 2. Le Conseil d'administration a autorisé le Bureau à travailler avec des banques régionales et sous-régionales de développement et pour le secteur des infrastructures et des travaux publics 3. Recherche systématique d'activités auprès d'institutions financières internationales et de banques régionales	En cours  Achevé	

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
			4. Le Conseil d'administration a adopté une stratégie d'entreprise qui tient compte de l'existence d'un créneau pour le Bureau dans la construction d'infrastructures, les travaux publics, l'appui au développement des pays et régions sortant d'un conflit ou en transition, et les connaissances spécialisées en matière d'achats et d'approvisionnements internationaux pour d'autres organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales et les banques régionales		
<b>Établissement du coût des services</b>	Le Bureau ne dispose pas d'un système adéquat d'évaluation du coût des prestations, d'où le risque d'accepter des projets qui pourraient ne pas contribuer au financement des frais fixes de l'Organisation.	Suivi des propositions de projet et acceptation des contrats	<p>1. Analyse du portefeuille de projet afin de recenser les projets en cours dont les résultats ne sont pas satisfaisants</p> <p>2. Élaboration et adoption de nouveaux critères et de nouvelles méthodes pour l'acceptation des projets</p> <p>3. Les projets en cours fonctionnent de façon très satisfaisante</p>	<p>En cours</p> <p>Quatrième trimestre de 2004</p> <p>Quatrième trimestre de 2005</p>	Le Bureau doit revoir sa stratégie actuelle d'établissement des coûts. Il procédera à la révision des méthodes d'établissement des coûts et des structures actuelles des coûts dans le cadre des initiatives relatives, respectivement, à l'établissement de rapports de gestion, à la planification et à la budgétisation et au suivi des propositions de projet et à l'acceptation des contrats.

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
<b>Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications</b>	Le Bureau n'a pas mis au point de stratégie globale en matière de technologies de l'information et des communications	Stratégie en matière des technologies de l'information et des communications	1. Élaboration de directives et d'un mandat pour un comité directeur des technologies de l'information et des communications	Achevé	
			2. Création du Comité directeur des technologies de l'information et des communications	Achevé	
			3. Plan et analyse de l'infrastructure actuelle et des logiciels d'application utilisés		
			4. Élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière de technologies de l'information et des communications et intégration de cette stratégie à la stratégie d'entreprise globale		
			5. Création d'un plan de mesures d'urgence et de relèvement en cas de catastrophe en matière de technologies de l'information et des communications		
<b>Actif fixe</b>	Le Comité n'a pas pu émettre une opinion sur l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des renseignements relatifs au matériel durable figurant dans la note 2 C b) des états financiers, représentant 10 millions de dollars	Élaboration et adoption d'une politique de gestion des actifs et d'un système de gestion des stocks du Bureau	Ibid.	Troisième trimestre de 2005	

<i>Objet</i>	<i>Constatations du Comité des commissaires aux comptes</i>	<i>Initiative(s) relative(s) à la gestion du changement applicable(s) au problème</i>	<i>Mesure(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Observations</i>
<b>Assurance maladie après la cessation de service</b>	Les réserves n'étaient pas suffisantes pour couvrir les montants à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite, qui se chiffraient à 39,7 millions de dollars	Le Bureau est membre d'un groupe de travail des Nations Unies chargé de déterminer la méthode adéquate pour évaluer et financer cette obligation	Ibid.	En cours	