



# Assemblée générale

Distr. générale  
19 septembre 2000  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-cinquième session

Point 115 de l'ordre du jour

**Rapports financiers et états financiers vérifiés,  
et rapports du Comité des commissaires aux comptes**

### **Premier rapport relatif à la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes sur les comptes des fonds et programmes des Nations Unies pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999**

#### **Rapport du Secrétaire général**

##### **Additif**

## **I. Introduction**

1. Au paragraphe 7 de sa résolution 48/216 B du 2 décembre 1993, l'Assemblée générale a prié les chefs de secrétariat des organismes et programmes des Nations Unies de lui faire connaître, au moment où elle est saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, leurs réactions auxdites recommandations et les mesures qu'ils envisagent de prendre pour les appliquer, en incluant dans les rapports présentés à cette fin des calendriers d'application appropriés.

2. Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale les réponses des chefs de secrétariat des organismes et programmes en cause, à savoir le Centre CNUCED/OMC du commerce international (CCI), l'Université des Nations Unies (UNU), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Pro-

che-Orient (UNRWA), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), les fonds de contributions volontaires administrés par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le Tribunal pénal international pour le Rwanda (TPIR) et le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY). Sauf indication contraire, ces réponses visent les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice terminé le 31 décembre 1999.

## II. Réponses des organismes et programmes des Nations Unies

### A. Centre CNUCED/OMC du commerce international

3. Les mesures déjà prises ou envisagées pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes relatives aux comptes du CCI pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999<sup>1</sup> sont exposées ci-après.

4. **Au paragraphe 11 a), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI de faire en sorte que les montants correspondant aux prestations liées à la cessation de service, aux prestations dues postérieurement au départ à la retraite et aux congés annuels apparaissent dans les états financiers pour l'exercice biennal 2000-2001.**

5. Le CCI n'a pas appliqué les dispositions du paragraphe 57 des normes comptables du système des Nations Unies en faisant apparaître les montants correspondant aux prestations dues à la fin de service (ou postérieurement au départ à la retraite) et aux congés annuels dans les états financiers pour l'exercice biennal 1998-1999, ayant manqué du temps nécessaire pour calculer les montants estimatifs correspondants. En juin 2000, le CCI a soulevé avec le Comité consultatif pour les questions administratives (questions financières et budgétaires) la question de la définition d'une méthode uniforme de calcul de ces montants. Le Centre s'en est également entretenu avec la Division de la comptabilité. Il appliquera la recommandation dans les états financiers pour l'exercice biennal 2000-2001.

6. C'est le Chef de la Section de gestion financière (Division de l'administration) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

7. **Au paragraphe 11 b), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI, en liaison avec le Contrôleur de l'Organisation des Nations Unies, de revoir le traitement comptable des montants afférents à des exercices ultérieurs.**

8. Le CCI, suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes, a consulté régulièrement la Division de la comptabilité de l'ONU sur le traitement comptable des charges et des recettes comptabilisées d'avance dans les états financiers. Le

Centre suit les pratiques générales des Nations Unies pour les rapports financiers. C'est un sujet qui ne concerne pas uniquement le CCI et le Siège de l'ONU, et qui devrait être examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives (questions financières et budgétaires). Le CCI a été informé que la question ferait l'objet d'un débat lors des réunions que tiendrait le groupe de travail du Comité consultatif sur les normes comptables du système des Nations Unies pendant l'exercice biennal 2000-2001.

9. Sur ce point particulier, le CCI s'est conformé aux normes comptables du système des Nations Unies. Il attend les instructions du Siège de l'ONU et appliquera la norme approuvée ou révisée.

10. C'est le Chef de la Section de gestion financière (Division de l'administration) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

11. **Au paragraphe 11 c), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI, en liaison étroite avec l'Office des Nations Unies à Genève, de faire en sorte que le module du Système intégré de gestion devant permettre de répondre aux besoins spécifiques du Centre pour l'établissement de ses rapports financiers soit mis au point et puisse être utilisé le plus rapidement possible.**

12. Les besoins spécifiques du CCI tiennent non seulement à la comptabilité en deux monnaies mais aussi à la possibilité de vérifier les montants disponibles dans les comptes des fonds d'affectation spéciale. Ils ont été exposés clairement par écrit en octobre 1999 au Service chargé du Système intégré de gestion (New York) par l'intermédiaire de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG). Au 31 décembre 1999, le CCI avait réalisé tous les travaux préparatoires requis, y compris la conversion des données et la transition depuis le système précédent (système de comptabilité générale), presumant que le nouveau système serait prêt au moment prévu. La formation au SIG a été dispensée en 2000 au personnel du CCI.

13. Le Centre du commerce international a été constamment en contact avec l'Office des Nations Unies à Genève et l'équipe du SIG au sujet des besoins précis du Centre, conformément aux décisions des organes dont relève ce dernier. Malgré les efforts intensifs déployés par les équipes du SIG de New York et de Genève, avec l'appui et la coopération du personnel financier de Genève, il n'est pas évident pour le moment

que le module de comptabilité en francs suisses pourra répondre aux besoins particuliers du Centre.

14. C'est le Chef de la Section de gestion financière (Division de l'administration) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

15. **Au paragraphe 11 d), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI de redoubler d'efforts auprès des donateurs pour qu'ils contribuent au financement de l'ensemble du Programme conjoint intégré d'assistance technique et de demander au Groupe de direction d'autoriser une augmentation des ressources du premier guichet (réserve servant à des activités préparatoires et génériques) afin de pouvoir disposer d'une plus grande souplesse.**

16. Le CCI, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) recherchent activement l'appui des donateurs pour le Programme conjoint intégré d'assistance technique. Dans une lettre récente du Président du Groupe de direction, adressée aux donateurs de ce groupe, le Vice-Secrétaire général de la CNUCED faisait valoir par exemple combien il était urgent de verser les contributions annoncées, et d'annoncer de nouvelles contributions, en particulier au premier guichet. En dernière analyse, l'appui concret des donateurs sera fonction de leur confiance dans l'efficacité à long terme du Programme. De l'avis du CCI, c'est en accroissant la transparence, aussi bien sur les lacunes du Programme que sur ses réussites, en dynamisant le contrôle et l'évaluation, et en traduisant continuellement l'expérience accumulée en perfectionnements apportés au Programme qu'on obtiendra plus d'appui des donateurs.

17. **Au paragraphe 11 e), le Comité a recommandé au CCI de faire le nécessaire pour que son système intégré de gestion soit tenu à jour et constitue un outil de gestion efficace pendant l'exercice biennal 2000-2001.**

18. Le groupe chargé d'examiner le système intégré, avec d'autres équipes compétentes en matière de prospective, émettra avant la fin de 2000 des propositions visant une meilleure utilisation du système. Lorsque les responsables du CCI les auront approuvées, on publiera des directives détaillées pour tout le personnel en cause sur la tenue et l'actualisation des données, et on en contrôlera régulièrement l'application, de même que la façon dont le système est utilisé.

19. C'est le Chef de la Section des ressources du programme (Bureau du Directeur exécutif) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

20. **Au paragraphe 31, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé de classer à l'avenir, dans les descriptifs de projet du Programme, les activités pour chaque pays sur la base des différents modules.**

21. À compter de 2000, le système comptable qui sert à suivre l'exécution du Programme, modifié, permet effectivement de classer les dépenses sur la base des modules. Le nouveau système de rapports financiers par module a été essayé, et il est désormais en service.

22. C'est le Directeur de la Division de la coordination de la coopération technique qui est responsable de l'application de cette recommandation.

23. **Au paragraphe 44, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI de veiller à ce que des calendriers réalistes soient adoptés, en accord avec les organismes nationaux, pour les activités dont ceux-ci ont la responsabilité, et de suivre les progrès accomplis pour s'assurer que les délais sont tenus.**

24. Les délais fixés au départ n'ont pas été tenus. Le CCI et ses partenaires du Programme se sont employés à améliorer les communications et la compréhension des critères du Programme, afin d'établir et de respecter des calendriers réalistes, bien qu'ambitieux, d'exécution des activités.

25. C'est le Directeur de la Division de la coordination de la coopération technique qui est responsable de l'application de cette recommandation.

26. **Au paragraphe 47, le Comité a recommandé au CCI de déterminer, en coopération avec les deux autres organisations, les meilleurs moyens d'associer les participants nationaux aux projets dès le stade de l'établissement des descriptifs de projet et des plans de travail.**

27. Les participants nationaux ont été associés très tôt à la préparation et à l'examen des rapports sur les besoins issus des premières missions réalisées pour le Programme, sur lesquels a été fondée la conception des projets. L'expérience accumulée du Programme rend toutefois probable, si le Programme devait être étendu, qu'on envisage d'avoir avec les participants nationaux du monde du commerce des relations plus étoffées, et

de les associer plus étroitement à l'évaluation des besoins et à la planification de la conception et de la réalisation. Plus généralement, au sein du CCI, on a réagi en publiant en mars 2000 des « feuilles de route » pour la conception des évaluations de besoins et celle des programmes<sup>2</sup>. On a prévu pour septembre-octobre 2000 une séance de formation à l'utilisation de la feuille de route, qui sera régulièrement contrôlée.

28. C'est le Directeur de la Division de la coordination de la coopération technique qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**29. Au paragraphe 48, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI, pour ne devoir prendre à l'avenir qu'un minimum de mesures correctives, de procéder à une analyse plus approfondie des problèmes qui risquent de se poser, pays par pays, avant d'entamer les projets.**

30. Le CCI est d'accord avec cette recommandation, estimant en particulier qu'il aurait fallu dès le début préciser les distinctions (budget, moyens institutionnels), par exemple, entre la Côte d'Ivoire et le Kenya, d'une part, et les pays les moins avancés et le Ghana, de l'autre. On analysera donc les risques (sous différentes formes) pour chaque pays dès le départ si le Programme est étendu, et plus généralement pour tous les nouveaux projets du CCI prévus dans la feuille de route. Le CCI est reconnaissant au Comité des commissaires aux comptes d'avoir relevé sa réaction rapide et ses interventions de gestion face aux problèmes qui ont suivi.

31. C'est le Directeur de la Division de la coordination de la coopération technique qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport relatif à l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1997<sup>3</sup>**

**32. Au paragraphe 10 a), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI, en liaison avec le Siège de l'ONU, de revoir le traitement comptable des charges et des recettes comptabilisées d'avance pour qu'il soit conforme aux pratiques comptables optimales.**

33. Le CCI attend les instructions du Siège de l'ONU en ce qui concerne le traitement comptable des charges et des recettes comptabilisées d'avance; il lui a été dit que le sujet serait examiné pendant l'exercice biennal 2000-2001 lors des prochaines réunions du Groupe de travail du Comité consultatif pour les questions administratives sur les normes comptables du système des Nations Unies.

34. C'est le Chef de la Section de gestion financière (Division de l'administration) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**35. Au paragraphe 10 e), le Comité a recommandé au CCI, à titre prioritaire, d'élaborer des indicateurs de résultats et de se doter d'un mécanisme qui lui permette de suivre toutes ses réalisations et d'évaluer chaque année l'impact global.**

36. La question fait l'objet d'une réflexion d'ensemble s'inscrivant dans l'initiative de gestion du changement, avec la définition des buts de l'organisation, de ses principes stratégiques et des objectifs précis par programme, s'ajoutant aux objectifs (et indicateurs connexes) spécifiés dans chacun des projets. Le Centre compte adopter des méthodes de gestion axées sur les résultats combinant des moyens de mesurer les résultats à ces divers niveaux. On compte que les indicateurs de résultats et les dispositifs voulus pour les contrôler et regrouper les données afin de rendre compte de l'impact global du Centre auront été définis avant la fin de 2000, et qu'ils seront testés en 2001.

37. C'est le Chef de la Section des ressources du programme (Bureau du Directeur exécutif) qui est responsable de l'application de cette recommandation, en coopération avec l'administrateur hors classe chargé du suivi et de l'évaluation.

**38. Au paragraphe 10 g), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au CCI d'améliorer la planification de ses activités de recherche-développement, de mieux définir les priorités, d'adopter une démarche plus prudente et de gérer de manière plus rigoureuse les contrats passés avec des consultants pour s'assurer que ces derniers respectent les délais.**

39. Le groupe chargé d'examiner le système intégré de gestion avec d'autres équipes compétentes en matière de prospective émettra avant la fin de 2000 des propositions visant une meilleure utilisation du système. Lorsque les responsables du CCI les auront ap-

prouvées, on publiera des directives détaillées pour tout le personnel en cause sur la tenue et l'actualisation des données, et on en contrôlera régulièrement l'application, de même que la façon dont le système est utilisé.

40. C'est le Chef de la Section des ressources du programme (Bureau du Directeur exécutif) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

## B. Université des Nations Unies

41. On trouvera exposées ci-après les mesures prises ou prévues pour donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes de l'UNU de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>4</sup>.

42. **Au paragraphe 10 a), le Comité recommande à l'UNU d'indiquer dans les états financiers le montant brut des gains et celui des pertes consécutifs à la vente de valeurs mobilières, y compris d'actions, au lieu de ne mentionner que le montant net, conformément aux normes comptables des Nations Unies.**

43. Cette recommandation a été suivie par l'UNU dans l'état financier pour la période terminée le 30 juin 2000 de l'exercice biennal 2000-2001.

44. C'est le Directeur de l'administration qui est chargé d'appliquer cette recommandation.

45. **Au paragraphe 10 b), le Comité a recommandé à l'UNU de provisionner les contributions annoncées de longue date, mais non encore versées.**

46. L'UNU provisionnera les contributions annoncées de longue date et non payées, dont le montant apparaîtra dans l'état financier pour la période terminée le 31 décembre 2000 de l'exercice financier 2000-2001.

47. C'est le Directeur de l'administration qui est chargé d'appliquer cette recommandation.

48. **Au paragraphe 10 c), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNU de se conformer à l'obligation d'établir un rapport d'appréciation du comportement professionnel en fin de contrat avant de renouveler ou de proroger les contrats de louage de services.**

49. L'Administration diffusera à nouveau aux services en cause, en septembre 2000, des instructions leur rappelant leurs responsabilités en la matière.

50. C'est l'Administrateur chargé du personnel qui est responsable de l'application de cette recommandation.

51. **Au paragraphe 10 d), le Comité a recommandé à l'UNU de veiller à s'assurer les services d'un personnel suffisamment nombreux pour pouvoir gérer les projets.**

52. Les directeurs de programme veilleront désormais à faire inclure le cas échéant dans le budget des nouveaux projets le financement nécessaire pour un personnel suffisamment nombreux. Une fois le financement obtenu, on recrutera du personnel de projet en nombre suffisant pour les activités prévues.

53. Ce sont les vice-recteurs qui sont responsables de l'application de cette recommandation.

54. **Au paragraphe 10 e), le Comité a recommandé à l'UNU de préparer à l'avance des plans annuels d'achats de manière à pouvoir faire appel à la concurrence pour l'acquisition de biens et de services.**

55. Il sera demandé à tous les services de soumettre à l'Administration avant la fin de septembre 2000 leur plan annuel d'achats pour la partie restante de l'exercice biennal 2000-2001. Ces plans, une fois analysés, seront examinés pour approbation par la réunion des hauts responsables.

56. C'est le Directeur de l'administration qui est chargé d'appliquer cette recommandation.

57. **Au paragraphe 10 f), le Comité a recommandé à l'UNU de se conformer aux procédures d'appel d'offres décrites dans le Manuel des achats pour les achats d'une valeur inférieure à 25 000 dollars ainsi que pour ceux d'un montant supérieur à cette somme.**

58. L'UNU a suivi généralement la procédure en usage au Siège de l'ONU, obtenant des cotations de prix au lieu de recourir à la mise en concurrence pour les achats de biens ou de services d'une valeur comprise entre 30 000 et 100 000 dollars des États-Unis. La recommandation du Comité sera débattue avec des représentants du Secrétariat en septembre-octobre 2000.

59. C'est le Directeur de l'administration qui est chargé d'appliquer cette recommandation.

## C. Programme des Nations Unies pour le développement

60. Les mesures qui ont été prises ou qui doivent l'être pour appliquer les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes du PNUD pour l'exercice bienal terminé le 31 décembre 1999<sup>5</sup> sont exposées dans les paragraphes qui suivent.

**61. Au paragraphe 10 a), le Comité a recommandé au PNUD de s'enquérir régulièrement de l'état d'avancement de tous les rapports d'audit non reçus, en faisant porter ses efforts plus particulièrement sur les pays où les taux d'exécution nationale sont les plus élevés.**

62. Cette recommandation est acceptée. Le Bureau de l'audit et des études de performance relance systématiquement tous les bureaux de pays à ce sujet. Il fera néanmoins un effort supplémentaire pour essayer de déterminer les raisons du non-respect des directives, en particulier auprès des bureaux de pays qui ont un important portefeuille de projets relevant de l'exécution nationale. Le Bureau établira aussi des stratégies visant à faire en sorte que les directives soient mieux respectées pour le prochain cycle d'audit.

63. Le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance est chargé de l'application de cette recommandation.

**64. Au paragraphe 10 b), le Comité a recommandé au PNUD d'achever l'apurement de ses principaux comptes de contributions et d'apporter les ajustements nécessaires à ses pièces comptables.**

65. Cette recommandation est acceptée. Le retard pris à cet égard était imputable aux problèmes rencontrés dans la mise en place de nouveaux systèmes compatibles an 2000. L'apurement des comptes devrait être achevé à la fin de septembre 2000 au plus tard.

66. Le Contrôleur, Directeur du Bureau des finances et de l'administration (Bureau de la gestion) est chargé de l'application de cette recommandation.

**67. Au paragraphe 10 c), le Comité a recommandé au PNUD, pour des projets tels que PNUD 2001, d'établir des priorités entre ses activités et de mettre au point des indicateurs et des seuils mesurables permettant un suivi systématique de l'état d'avancement des programmes et projets.**

68. Un rapport intitulé « La voie de l'avenir : plans d'action de l'Administrateur pour 2000-2003 », qui a été approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2000, décrit ce que doit être le PNUD nouveau ainsi que les initiatives qui doivent être prises pour opérer cette mutation.

69. À partir de l'expérience acquise dans le cadre du processus de changement PNUD 2001 et des enseignements tirés de cette expérience, le Bureau de la gestion a mis en place un système de suivi des plans d'action qui permet de faire ressortir toutes les initiatives de transformation inscrites dans lesdits plans. Ce système de suivi décrit les éléments essentiels de chaque initiative : coordonnateurs et chefs de projets, dates clefs, mécanisme de communication de l'information en temps réel, coûts détaillés et sources de financement. Par ailleurs, un rang de priorité a été assigné à chaque initiative, après approbation par l'équipe de direction. Ce schéma directeur a été utilisé pour suivre les progrès du changement au regard des plans d'action et établir régulièrement des rapports à ce sujet à l'intention de l'équipe de direction. En cas de nécessité, des mesures correctives ont été prises, ainsi que des mesures d'application complémentaires. Pour certaines grandes initiatives, des modèles spécifiques et des rapports réguliers supplémentaires ont été prévus pour chaque unité.

70. Les plans d'action comportaient une fiche de suivi des transformations précisant les objectifs, les résultats, les indicateurs de réussite et les cibles. Une fois affinée, cette fiche récapitulative constituera le principal outil stratégique de suivi pour les près de 25 indicateurs de performance qui serviront à mesurer les répercussions du changement et le degré de réussite dans la mise en oeuvre des plans d'action. La version définitive de cette fiche devrait être établie au cours du dernier trimestre de 2000.

71. L'on considère que cette recommandation est en train d'être appliquée. L'Administratrice assistante adjointe, Directrice du Bureau de la planification (Bureau de la gestion) est chargée de son application.

**72. Au paragraphe 10 d), le Comité a recommandé que, au stade de la planification des projets à venir tels que PNUD 2001, le Programme indique les coûts de toutes les activités proposées et donne une estimation du coût total de l'initiative considérée.**

73. La réponse afférente au paragraphe 10 c) vaut également pour cette recommandation.

74. **Au paragraphe 10 e), le Comité a recommandé que, pour des projets futurs tels que PNUD 2001, les directeurs de projet rassemblent et communiquent tous les éléments de coûts disponibles et que les directeurs de programme centraux incluent cette information dans les rapports réguliers sur l'état d'avancement des programmes et projets.**

75. La réponse afférente au paragraphe 10 c) vaut aussi pour cette recommandation.

76. **Au paragraphe 10 f), le Comité a recommandé au PNUD d'établir un calendrier clair d'achèvement du reliquat des travaux qui relèvent de l'initiative PNUD 2001.**

77. Voir plus loin, paragraphe 136.

78. **Au paragraphe 10 g), le Comité a recommandé que tous les bureaux de pays étudient la possibilité de s'accorder avec les autres organismes des Nations Unies sur des contrats communs de louage de services, pour réaliser éventuellement des économies financières et accroître l'efficacité administrative.**

79. Cette recommandation est acceptée. Le PNUD confirme qu'il collaborera activement avec les groupes de travail interinstitutions pour concevoir et gérer des contrats communs de louage de services, en prévoyant notamment des moyens de mesure de l'efficacité et de la performance, et ce, à partir de 2001.

80. Le Chef de la Division des services administratifs au Bureau des finances et de l'administration (Bureau de la gestion) est chargé de l'application de cette recommandation.

81. **Au paragraphe 10 h), le Comité a recommandé au PNUD de rappeler aux différents services opérationnels qu'ils doivent confirmer dans les meilleurs délais la réception des biens et services.**

82. Il est pris note de cette recommandation. Le PNUD a toujours eu pour politique de veiller à ce que les chefs des services opérationnels confirment la réception des biens et services avant d'approuver les versements correspondants. L'accent est en outre mis sur cette obligation dans le Manuel financier révisé paru en mai 2000.

83. Le Contrôleur, Directeur du Bureau des finances et de l'administration (Bureau de la gestion), est chargé de l'application de cette recommandation.

84. **Au paragraphe 10 i), le Comité a recommandé au PNUD d'établir une base de données sur les fournisseurs possibles.**

85. Il est pris note de cette recommandation. Au siège, les opérations d'achat sont plutôt limitées et ne concernent qu'une gamme restreinte de biens et de services, essentiellement du matériel informatique, des fournitures de bureau, du mobilier et autre matériel de bureau, des travaux d'imprimerie et des services d'entretien des locaux. Il existe donc un fichier informel de fournisseurs possibles. Les divisions du siège qui procèdent à des achats utilisent, le cas échéant, le fichier de fournisseurs tenu par la Division des achats de l'ONU. Par ailleurs, pour un certain nombre d'articles communs, le PNUD peut tirer parti des accords à long terme conclus par l'ONU et le FNUAP. Le Programme peut également consulter la base de données commune sur les fournisseurs tenue par le Bureau des services d'achat interorganisations du PNUD pour le compte de l'ensemble du système des Nations Unies. Dès lors, il ne semble pas qu'il soit rentable pour le PNUD de créer et de tenir à jour sa propre base de données dans ce domaine.

86. Le Chef de la Division des services administratifs au Bureau des finances et de l'administration, (Bureau de la gestion) est chargé de l'application de cette recommandation.

87. **Au paragraphe 10 j), le Comité a recommandé au PNUD de mettre au point un système de suivi plus structuré de la performance des fournisseurs.**

88. Il est pris note de cette recommandation ainsi que des observations qui l'accompagnent à propos des bonnes pratiques de suivi. Le PNUD donnera un caractère plus officiel à ses pratiques dans ce domaine afin d'obtenir des renseignements pertinents sur la performance des fournisseurs.

89. Le Chef de la Division des services administratifs est chargé de l'application de cette recommandation.

90. **Au paragraphe 10 k), le Comité a recommandé au PNUD de procéder à une analyse coûts-avantages en vue de déterminer les économies qu'il pourrait réaliser en adoptant une politique d'achats plus soucieuse de la protection de l'environnement.**

91. Cette recommandation est acceptée, et le PNUD prendra les mesures qui en découlent.



92. Le Chef de la Division des services administratifs est chargé de l'application de cette recommandation.

**93. Au paragraphe 10 l), le Comité a recommandé au PNUD de donner suite aux recommandations formulées dans le rapport de 1998 à propos de la consommation d'énergie et des effets environnementaux sur les bureaux situés au 304 East 45th Street (bâtiment FF) et 1 UN Plaza (bâtiment DC-1).**

94. Cette recommandation est acceptée. L'une des mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport de 1998 concernant le bâtiment FF consiste à rééquiper ces locaux. La procédure d'appel d'offres est en cours. Cette remise complète aux normes d'économies d'énergie portera non seulement sur l'installation de systèmes de contrôle sur le matériel (climatisation et éclairage) mais également sur les problèmes de gestion et d'entretien des locaux. L'exécution de ce projet de rééquipement démarrera vers la fin de 2000. S'agissant du bâtiment DC-1, il importe de noter que le PNUD loue ces locaux à l'ONU, qui elle-même les loue à la United Nations Development Corporation. Étant donné que le projet de rééquipement du bâtiment FF est le premier du genre entrepris par le système des Nations Unies, sa réussite pourrait inciter l'ONU à entreprendre une initiative similaire dans le bâtiment DC-1. Le PNUD a déjà informé l'ONU de ce projet et l'informerait également de ses résultats afin qu'il en soit fait éventuellement de même dans le bâtiment DC-1. Ayant préconisé de procéder ainsi, le PNUD suivra de près cette initiative.

95. Le Chef de la Division des services administratifs est chargé de l'application de cette recommandation.

**96. Au paragraphe 10 m), le Comité a recommandé au PNUD de mieux surveiller la consommation de papier dans toutes les divisions et de fixer un objectif de réduction de cette consommation. Le Comité a également recommandé au PNUD d'établir des normes d'utilisation des imprimantes et photocopieurs, pour veiller, par exemple, à ce que l'impression en double face soit le mode normal de fonctionnement pour toutes ces machines.**

97. Cette recommandation est acceptée. Le PNUD confirme qu'un plan d'action sera mis en oeuvre à compter de septembre 2000.

98. Toutes les nouvelles imprimantes achetées sont obligatoirement équipées pour imprimer en double face

et le PNUD est en train de standardiser son parc d'imprimantes et de remplacer celles qui consomment trop d'énergie. Ce plan a été approuvé par le Comité consultatif sur la réforme des achats.

99. Le Chef de la Division des services administratifs est chargé de l'application de cette recommandation.

**100. Au paragraphe 10 n), le Comité a recommandé que les bureaux de pays veillent à ce que les agents d'exécution fournissent des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des projets et que le PNUD prenne rapidement les mesures correctives voulues lorsque les projets prennent du retard.**

101. Il est pris note de cette recommandation. Dans le passé, les procédures de programmation du PNUD imposaient aux agents d'exécution (qui étaient alors essentiellement des institutions spécialisées du système des Nations Unies) d'établir des rapports trimestriels, mais cette obligation est devenue trop lourde à assumer et a été ramenée à une obligation d'établir des rapports annuels dans le cadre des examens tripartites annuels des projets. Dans la mesure où l'on recourt désormais moins aux agents d'exécution en tant que modalité de gestion des projets financés par le PNUD, il n'est pas certain qu'on gagnerait en efficacité en changeant les pratiques actuelles. Aujourd'hui, la majeure partie des projets financés par le PNUD relève de l'exécution nationale. Dans cette modalité, l'obligation d'établir des rapports trimestriels existe déjà, puisque les agents d'exécution nationaux sont tenus de faire rapport sur l'avancement des projets lorsqu'ils demandent le versement des avances trimestrielles de fonds.

102. Le Directeur du Groupe d'appui aux opérations est chargé de l'application de cette recommandation.

**103. Au paragraphe 10 o), le Comité a recommandé au PNUD d'utiliser le module de simulation budgétaire du système de gestion de l'information financière afin de se doter d'un système de planification plus réaliste et de contrôler l'échelonnement de l'exécution des projets.**

104. Le PNUD utilise déjà le module de simulation budgétaire de gestion de l'information financière, mais la simulation budgétaire ne suffit pas pour créer un système de planification plus réaliste et contrôler le respect des calendriers d'exécution des projets, où d'autres facteurs interviennent tels que les retards de livraison des biens et services commandés, par exemple. Cela étant, la recommandation est acceptée et le



PNUD est déjà en train de mettre en place des systèmes – la gestion axée sur les résultats, par exemple – qui permettent un meilleur contrôle des calendriers d'exécution des projets.

105. La Division de la planification et de la coordination des ressources au Bureau de la gestion a mis au point le module de simulation budgétaire afin de doter les directeurs de programme d'un outil d'une importance capitale pour assurer de manière plus réaliste la planification des ressources et de l'exécution au niveau tant de chaque projet que des programmes dans leur ensemble. Étant donné que le Système de gestion de l'information financière est décentralisé, c'est au fond à chaque utilisateur de déterminer dans quelle mesure il a besoin d'utiliser le module de simulation budgétaire. La Division est en train de préparer une lettre destinée à tous les représentants résidents appelant leur attention sur l'extrême utilité des fonctions du système existant de gestion de l'information financière. Le PNUD inclura dans cette lettre un texte concernant le module de simulation budgétaire.

106. Le Directeur de la Division de la planification et de la coordination des ressources est chargé de l'application de cette recommandation.

**107. Au paragraphe 10 p), le Comité a recommandé que le PNUD incorpore dans tous les descriptifs de projet initiaux et révisés des informations sur le budget global du projet, ventilées par sous-rubrique sur la durée de celui-ci; et de donner également la répartition du budget global par objectif ou sous-objectif.**

108. La présentation actuelle des budgets fait apparaître la répartition annuelle des apports approuvés, par élément ou ligne de crédit, et ce pour toute la durée du projet.

109. Le document d'appui au programme et le logiciel servant à l'établir tiennent compte de la présentation des budgets par objectifs et par produits, et le Manuel de programmation recommande cette méthode pour l'établissement des descriptifs de projet. Les procédures à suivre sont définies dans la nouvelle version du Manuel publiée en avril 1999. Naturellement, elles n'ont pas pu être appliquées dans le cas des descriptifs établis avant cette date. C'est par le biais du plan de gestion des bureaux de pays et du rapport annuel axé sur les résultats que le PNUD vérifiera si les procédures énoncées dans le Manuel sont respectées.

110. Le Directeur du Groupe d'appui aux opérations est chargé de l'application de cette recommandation.

**111. Au paragraphe 10 q), le Comité a recommandé au PNUD d'attendre pour planifier des projets d'être assuré de leur financement.**

112. Le PNUD a pour règle de n'inclure dans les descriptifs de projets que les fonds dont il peut disposer – dans la limite du plafond des engagements autorisés pour la période de planification considérée [règle de gestion financière 111.01 d)] – au moment de la signature du document. Les bureaux de pays qui procéderaient autrement seraient en contravention avec cette règle. Dans le cadre de ses activités de contrôle, le PNUD examinera les budgets des projets pour vérifier si elle est respectée.

113. Le Directeur du Groupe d'appui aux opérations est chargé de l'application de cette recommandation.

**114. Au paragraphe 10 r), le Comité a recommandé au PNUD d'établir des indicateurs de résultats ou des objectifs quantifiables et mesurables pour tous les projets et d'évaluer les réalisations sur la base de ces critères. Il a également recommandé que les bureaux de pays assurent régulièrement un suivi et une évaluation en se conformant aux directives du PNUD.**

115. Les éléments de cette recommandation sont couverts par le Manuel de programmation, mais les anciens descriptifs de projet ne s'y conforment peut-être pas tous. Le PNUD élabore et promulgue de nouveaux instruments de programmation pour gérer les questions touchant l'exécution, les résultats et la performance, dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats et des plans de gestion des bureaux de pays. Lorsque les nouveaux instruments auront été mis en place dans tous les pays, en 2001, le PNUD s'appuiera sur son système d'examen annuel et de rapport annuel axé sur les résultats pour s'assurer de l'utilisation des nouveaux outils, évaluer le degré de réalisation des objectifs par rapport aux indicateurs retenus et contrôler et évaluer les résultats.

116. Les directeurs du Bureau du Groupe d'appui aux opérations et du Bureau de l'évaluation sont chargés de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**117. Au paragraphe 10 s), le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance fasse en sorte que chaque membre de son**

**personnel reçoive la formation requise pour que l'organisation conserve sa compétence technique.**

118. De manière générale, le Bureau de l'audit et des études de performance a veillé à ce que tout son personnel reçoive la formation prévue dans ses plans annuels. En 1999, la priorité donnée à la formation à un nouvel outil de gestion – le SIG – a eu des incidences sur l'ensemble des activités et des dépenses de formation, car elle a été assurée par les services internes. Le Bureau a procédé au classement de tous les membres de son personnel sur la base des résultats de l'opération apprentissage, formation et perfectionnement menée en 1999 et déterminé les besoins à long terme dans ces domaines. D'ici à la fin de 2000, il établira des plans individuels de formation et de perfectionnement pour chacun des membres de son personnel et veillera à ce qu'ils soient mis en oeuvre.

119. Le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance est chargé de l'application de cette recommandation.

**120. Au paragraphe 10 t), le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance donne suite aux rapports des ateliers d'auto-évaluation des contrôles et exploite les informations qui peuvent lui être utiles pour l'évaluation des risques et la planification des missions d'audit.**

121. Cette recommandation est acceptée et, d'ici à la fin de 2000, le Bureau l'intégrera parmi les règles régissant la planification de ses audits. Les rapports d'auto-évaluation des contrôles seront systématiquement affichés en permanence sur le site Web du Bureau, à l'usage exclusif du personnel de cette unité.

122. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**123. Au paragraphe 10 u), le Comité a recommandé que, pour améliorer la planification des audits, le Bureau de l'audit et des études de performance commence, avant chaque mission, par faire l'inventaire des principaux systèmes et contrôles et conserve ces informations dans des fichiers pour faciliter les audits ultérieurs.**

124. Cette recommandation est acceptée. Le Bureau fera l'inventaire des principaux systèmes, de préférence sous forme électronique, sous réserve qu'il dispose des ressources nécessaires. Des liens seront établis avec la documentation sur les systèmes du PNUD

déjà disponibles sous forme électronique. La majeure partie de ce travail devrait être terminée avant la fin de 2000, mais dans le cas des systèmes dont la documentation n'est pas complète, il faudra procéder à des études additionnelles qui pourront se prolonger pendant tout le premier semestre de 2001.

125. Le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance est chargé de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**126. Au paragraphe 10 v), le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance élabore un manuel d'audit interne devant lui servir de guide et le complète par une série de directives détaillées définissant la marche à suivre pour procéder à des audits efficaces.**

127. Cette recommandation est acceptée. Le manuel d'audit sera disponible sous forme électronique d'ici à la fin de 2000.

128. Le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance est chargé de mettre en oeuvre cette recommandation.

**129. Au paragraphe 41, le Comité a recommandé que le PNUD demande aux représentants résidents d'attester l'exactitude des inventaires annuels présentés par les bureaux de pays et de s'assurer que ceux-ci ont tous remis le leur. Le Comité a également recommandé au PNUD de vérifier l'inventaire du siège pour s'assurer que l'évaluation de chaque élément d'actif est réaliste. Enfin il a recommandé au PNUD de redoubler d'efforts pour mettre au point un système adéquat de contrôle des stocks.**

130. Cette recommandation est acceptée. Le PNUD veillera à ce que les mesures nécessaires soient prises avant la fin du premier trimestre de 2001.

131. Le Chef de la Division des services administratifs du Bureau des finances et de l'administration (Bureau de la gestion) est chargé de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**132. Au paragraphe 42, le Comité a recommandé que le PNUD termine en 2000 l'examen des avances à des gouvernements datant de plus d'un an et passe par profits et pertes toutes les sommes irrécouvrables.**

133. Cette recommandation est acceptée. Dans le cadre des mesures de rationalisation de la comptabilité, le PNUD a l'intention d'examiner toutes les sommes à

recevoir, y compris les avances dues par des gouvernements, et de passer les sommes irrécouvrables par profits et pertes en juin 2001 au plus tard.

134. Le Contrôleur, Directeur du Bureau des finances et de l'administration (Bureau de la gestion), est chargé de l'application de cette recommandation.

**135. Au paragraphe 64, le Comité a recommandé au PNUD de faire le point des activités lancées dans le cadre de l'initiative PNUD 2001, qui est officiellement terminée, et d'établir, le cas échéant, les budgets détaillés nécessaires pour les mener à bien.**

136. Au 31 décembre 1999, date de clôture officielle de l'initiative PNUD 2001, cinq activités n'étaient pas encore achevées : quatre seront terminées avant la fin de 2000 et la cinquième a été incorporée au plan d'action en cours d'exécution. On a établi pour chacune d'elles un programme de travail et un budget détaillés.

137. L'Administrateur assistant adjoint et Directeur du Bureau de la planification (Bureau de la gestion) est chargé de mettre en oeuvre cette recommandation.

**138. Au paragraphe 67, le Comité a recommandé que, lorsque le PNUD entreprend un projet tel que l'initiative PNUD 2001, il désigne les fonctionnaires responsables de son exécution et fasse régulièrement le point de son état d'avancement pour pouvoir déceler les problèmes le plus tôt possible et prendre les mesures correctives nécessaires.**

139. On se reportera à ce sujet à la réponse relative à la recommandation 10 c) (par. 68 à 71).

**140. Au paragraphe 72, le Comité a recommandé que les bureaux de pays améliorent la coordination des calendriers, ce qu'ils ont accepté.**

141. Cette recommandation est acceptée. Une opération de grande envergure a été menée en 1999 pour décider des dates à retenir aux fins de l'harmonisation des cycles de programmation. En outre, à partir de 2001, chaque bureau de pays devra établir un plan de gestion dans lequel il devra indiquer le calendrier retenu pour le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

142. Le Directeur du Groupe d'appui aux opérations et les administrateurs assistants et directeurs régionaux sont responsables de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**143. Au paragraphe 79, le Comité a recommandé que tous les bureaux de pays établissent pour tous les postes des définitions d'emploi accompagnées de la liste des compétences requises, à partir desquelles ils devront mettre au point des programmes de formation pour leur personnel.**

144. Comme prévu au cours de la deuxième phase de réduction des dépenses, les bureaux de pays sont tenus de présenter une enveloppe budgétaire en baisse de 15 % en 2001, ce qui aura nécessairement des incidences sur leur organisation. Il faudra certainement revoir les définitions d'emploi et les listes de compétences, et assurer un recyclage en conséquence.

145. Le Centre d'appui au perfectionnement du Bureau des ressources humaines est favorable à la mise au point de plans de formation dans le contexte de la révision des définitions d'emploi et de l'harmonisation des listes de compétences, mais ses ressources sont limitées. Il recommande donc que, pour le moment, les plans de formation continuent d'être établis conformément à la procédure relative aux rapports de notation.

146. L'élaboration de nouvelles définitions d'emploi et de listes de compétences pour tous les postes de tous les bureaux de pays est une tâche immense. Dans le cadre de la compression des effectifs en cours et de la restructuration à laquelle ces bureaux devront procéder, le PNUD évaluera les ressources nécessaires à une telle opération et les moyens complémentaires dont il aurait besoin pour la mener à bien. Il est trop tôt pour effectuer une évaluation précise, mais cette tâche fera partie des activités prioritaires à entreprendre au moment d'établir les plans de restructuration des bureaux de pays. On estime à ce stade qu'elle sera menée à bien pour la fin de 2001.

147. Le Directeur du Bureau des ressources humaines (Bureau de la gestion) est chargé de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**148. Au paragraphe 97, le Comité a recommandé que le PNUD détermine les délais nécessaires pour la conclusion des contrats, définisse les délais à respecter à chaque stade de la passation des marchés et compare les délais effectifs à ces critères.**

149. Cette recommandation est acceptée. Le PNUD définira les délais à respecter pour la signature des contrats.

150. Le Directeur du Bureau des conseils juridiques et de l'appui aux achats (Bureau de la gestion) est responsable de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**151. Au paragraphe 102, le Comité a recommandé que le PNUD s'inspire des pratiques optimales, veille à définir clairement le cahier des charges en cas de procédure d'appel d'offres et, chaque fois que possible, établir des barèmes de prix standard pour faciliter l'évaluation des soumissions.**

152. Les directives régissant actuellement la passation des marchés seront revues pour y incorporer des informations sur les pratiques optimales, qui seront diffusées avant la fin de 2000.

153. Le Directeur du Bureau des conseils juridiques et de l'appui aux achats (Bureau de la gestion) est chargé de la mise en oeuvre de cette recommandation.

**154. Au paragraphe 106, le Comité a recommandé que le PNUD veille à ce que les bureaux de pays soumettent au Comité consultatif sur la réforme des achats toutes les décisions d'achat portant sur des montant supérieurs aux limites qui leur ont été assignées dans le cadre de la délégation de pouvoirs.**

155. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité et partage ses préoccupations. Les limites des pouvoirs des représentants résidents en matière d'approbation des décisions relatives aux achats ont été précisées dans les directives révisées concernant les achats et dans le nouveau manuel des finances (lequel a été établi d'après la version révisée du Règlement financier et des règles de gestion financière). Le PNUD a l'intention de publier de nouvelles directives détaillées d'ici à la fin de 2000 afin d'aider les bureaux de pays à adopter les meilleures pratiques en vigueur. Le PNUD s'efforce en outre d'introduire de nouvelles méthodes, plus efficaces, pour la formation du personnel chargé des achats dans les bureaux de pays afin que ceux-ci soient mieux en mesure de se conformer aux règles et procédures applicables. On pourra suivre de près la situation dans ce domaine au moyen des rapports que les bureaux de pays devront obligatoirement établir sur leurs activités d'achat et des activités normales de vérification des comptes, qui seront plus spécialement axées sur les achats.

156. C'est le Directeur du Bureau des conseils juridiques et de l'appui aux achats (Bureau de la gestion) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**157. Au paragraphe 117, le Comité a recommandé que le PNUD mette davantage en avant les questions écologiques internes. Il a également recommandé que dans sa stratégie de gestion écologique, le PNUD introduise des éléments essentiels des pratiques décrites dans la norme internationale relative au développement durable de l'activité des entreprises (ISO 14001), en particulier :**

a) Approbation de la stratégie de gestion écologique au niveau du Conseil d'administration;

b) Réalisation d'études du risque écologique;

c) Réunion d'informations sur les pratiques à caractère écologique;

d) Définition d'objectifs écologiques et d'indicateurs de résultats mesurables;

e) Présentation de rapports d'activité réguliers au Conseil d'administration;

f) Détermination des besoins de formation du personnel dans le domaine de l'environnement et affectation de ressources aux activités de formation;

**g) Vérification interne ou procédures d'évaluation couvrant toutes les activités susceptibles d'avoir un effet sur l'environnement.**

158. Le PNUD se félicite de la recommandation tenant à ce qu'il prête davantage attention aux questions d'environnement internes. L'Agence suédoise de développement international a financé une étude visant à déterminer dans quelle mesure le PNUD tenait compte de la question de l'environnement dans ses activités partout dans le monde. Le projet de rapport, qui est en cours d'élaboration, reprendra la plupart des recommandations du Comité et proposera différentes possibilités concernant la mise en place d'un système de gestion écologique au PNUD. Le rapport sera terminé en septembre 2000 et les recommandations qui y seront formulées seront examinées par la Division pour la gestion durable de l'énergie et de l'environnement et par l'équipe spéciale du PNUD sur les questions écologiques puis transmises à l'équipe de direction pour qu'elle prenne une décision au début de 2001 au plus tard. Chacune des recommandations du Comité des commissaires aux comptes sera examinée et prise en compte dans le rapport de septembre 2000.

159. C'est le Directeur de la Division pour la gestion durable de l'énergie et de l'environnement (Bureau des

politiques de développement) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**160. Au paragraphe 118, le Comité a recommandé que chaque bureau définisse une politique officielle en matière d'environnement et désigne en son sein un interlocuteur pour faire avancer la question.**

161. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Il s'est doté en 1995 d'une politique écologique, à l'occasion de la publication officielle d'un document consacré à l'Initiative pour un environnement de travail non polluant. Pour assurer un meilleur respect de l'environnement au niveau des pays, il convient de mettre au point des directives détaillées et des outils pratiques. Le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la gestion travaillent ensemble à ce projet et comptent avoir mis au point des outils d'ici à la fin de l'année. Pour faciliter les progrès dans ce domaine, le PNUD fixera avec les bureaux de pays des objectifs en matière d'environnement concernant par exemple la consommation de papier et la consommation d'énergie.

162. C'est le Directeur de la Division pour la gestion durable de l'énergie et de l'environnement (Bureau des politiques de développement) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**163. Au paragraphe 125, le Comité a recommandé que le PNUD mette au point des éléments d'information et des outils adaptés pour aider le personnel à prendre en compte les questions d'environnement dès les premiers stades des opérations d'achat.**

164. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Il convient qu'il est extrêmement important que le personnel, au siège et dans les bureaux de pays, dispose d'éléments d'information et d'outils qui lui permettent de prendre en considération comme il convient les questions d'environnement dès les premiers stades des opérations d'achat. Pour s'assurer que les questions d'environnement seront prises en considération dans les décisions relatives aux achats, on a adjoind en 1999 un représentant de la Division pour la gestion durable de l'énergie et de l'environnement au Comité consultatif sur la réforme des achats. Le PNUD publiera d'ici au 31 janvier 2001, à l'intention des bureaux de pays et du Comité consultatif sur la réforme des achats, des directives de base concernant les questions d'environnement, une description générale des principales questions en jeu, une liste de sources auprès desquelles ob-

tenir des informations détaillées et fiables et des recommandations générales concernant les principales fournitures. Ces directives et renseignements seront également diffusés sur le site Web du PNUD afin que le personnel du Programme et d'autres personnes puissent facilement les consulter une fois qu'ils auront été mis au point par le conseiller aux politiques d'environnement et le conseiller aux achats.

165. C'est le Directeur du Bureau de la gestion qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**166. Au paragraphe 131, le Comité a recommandé que les bureaux de pays abordent la question des économies d'énergie lorsqu'ils définiront les mesures qu'ils se proposent de prendre pour instaurer un environnement de travail non polluant.**

167. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Pour harmoniser les politiques des différents bureaux, le PNUD a l'intention de publier, d'ici à la fin de 2000, des directives ou une liste de points à examiner concernant les différents aspects des économies d'énergie dans les bureaux de pays.

168. C'est le Chef de la Division des services administratifs (Bureau de la gestion) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**169. Au paragraphe 149, le Comité a recommandé que le PNUD élabore et publie à titre prioritaire, à l'intention des bureaux de pays, des directives concernant les projets qui sont financés par un grand donateur dont les pratiques comptables sont incompatibles avec celles du PNUD.**

170. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. La Division de la planification et de la coordination des ressources (Bureau de la gestion) publiera des projets de directives d'ici à décembre 2000 concernant les projets qui sont financés par le donateur en question. Ces projets de directives seront soumis à l'examen interne du PNUD aux fins de commentaires et d'approbation.

171. C'est le Directeur de la Division de la planification et de la coordination des ressources (Bureau de la gestion) qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**172. Au paragraphe 162, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance définisse les qualifications requises pour chaque poste de vérificateur et fixe une stratégie**

**visant à s'assurer que les titulaires possèdent les qualifications requises.**

173. Le Bureau de l'audit et des études de performance estime qu'il a déjà donné suite à cette recommandation. Au début de 1999, alors qu'il mettait au point un cadre de formation et de perfectionnement professionnel, le Bureau a déterminé les qualifications (connaissances, qualifications professionnelles et expérience) que devaient posséder les titulaires de chacun des postes de vérificateur. On a évalué les qualifications des vérificateurs déjà en place afin de déterminer les lacunes qui devraient être comblées au moyen d'une formation. On s'est par ailleurs servi du descriptif des qualifications pour évaluer les candidats lors des recrutements ultérieurs.

174. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**175. Au paragraphe 171, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance analyse en détail les risques que présente pour l'information de gestion et le contrôle financier l'introduction du Système intégré de gestion et qu'il examine le système et ses interfaces.**

176. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Le Bureau de l'audit et des études de performances réalisera une analyse détaillée des risques liés à l'introduction du Système intégré de gestion et de ses interfaces et son plan d'audit pour 2001 comportera un examen du Système intégré de gestion dont la portée dépendra des résultats de l'analyse.

177. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**178. Au paragraphe 174, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance assure une meilleure couverture de la région de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants au cours de l'exercice biennal 2000-2001, compte tenu en particulier de l'augmentation du nombre des bureaux de pays dans cette région depuis quelques années.**

179. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité et est en train de lui donner suite. Pour mieux couvrir l'Europe et la Communauté d'États indépendants, le Bureau de l'audit et des études de performance a entrepris de passer des contrats pour des acti-

vités de durée limitée. Ce devrait être chose faite d'ici à la fin de 2000 ou au début de 2001. En outre, le Bureau aura terminé d'ici à la fin de 2000 le contrôle de gestion d'au moins quatre bureaux de pays dans cette région.

180. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**181. Au paragraphe 177, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance réalise des études officielles indépendantes pour déterminer dans quelle mesure les plans d'action issus des activités d'auto-évaluation du contrôle sont effectivement appliqués.**

182. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. L'auto-évaluation du contrôle a été lancée en 1999 et n'en est encore qu'à ses débuts. Le Bureau de l'audit et des études de performance examinera cette activité avant la fin de 2000. Pour le moment, les responsables sont tenus d'établir un plan d'action à l'issue de chaque auto-évaluation. S'agissant des conclusions des auto-évaluations effectuées en 1999 – qui ont donné lieu à des plans d'action – et en 2000, le Bureau mettra en place des procédures formelles qui lui permettront de recenser et de suivre les mesures qui auront été prises par l'administration pour donner suite aux recommandations. Il se penchera par ailleurs sur les incidences négatives que cette activité supplémentaire pourrait avoir sur la prestation des services, compte tenu du fait qu'elle doit être financée par prélèvement sur le montant global des ressources disponibles.

183. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

**184. Au paragraphe 181, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance revoie son plan à long terme afin de tenir compte des risques liés à chaque système.**

185. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Le Bureau définira d'ici au 31 décembre 2000 les systèmes et/ou fonctions d'ensemble qui seront pris en considération dans les prochains plans d'audit annuels et à long terme.

186. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

187. **Au paragraphe 184, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance établisse des programmes d'audit pour tous les contrôles de gestion de fonctions et de systèmes qu'il a l'intention d'effectuer et que les responsables du Bureau examinent les programmes d'audit avant le début des contrôles afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux objectifs fixés et que tous les éléments voulus sont couverts.**

188. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Dès à présent, le Bureau établira des programmes d'audit détaillés pour tous les contrôles des fonctions et des systèmes, avant que les contrôles ne commencent.

189. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

190. **Au paragraphe 186, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance mette au point un système permettant de déterminer convenablement le coût total de chaque produit.**

191. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Le Bureau établira d'ici à la fin de décembre 2000 un document dans lequel seront examinés différents modèles de calcul des coûts. On sélectionnera l'un des modèles et on l'appliquera à titre d'essai avant la fin de 2001. Le PNUD compte que le module de calcul des coûts des activités sera complètement opérationnel en 2002. Il convient toutefois de noter que le coût de ces travaux sera relativement élevé et pourrait entraîner une diminution des ressources disponibles aux fins de la prestation de services.

192. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

193. **Au paragraphe 194, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance adopte une méthode standard pour l'examen par l'administration des dossiers d'audit et l'enregistrement de ces examens.**

194. Le Bureau considère que cette recommandation a déjà été mise en oeuvre. À la suite du contrôle de qualité qui a été conduit à l'initiative du Bureau, on a introduit en 1999 de nouvelles règles concernant l'examen des dossiers d'audit, y compris les documents supplémentaires à produire pour attester que l'examen a eu lieu.

195. **Au paragraphe 199, le Comité a recommandé que le Bureau de l'audit et des études de performance examine, au moyen de sondages, les dossiers d'audit de tous les cabinets d'audit auxquels il a fait appel afin de s'assurer qu'ils fondent leurs conclusions sur des données suffisantes, pertinentes et fiables.**

196. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. Étant donné que la qualité des travaux laissait à désirer, le PNUD a cessé de faire appel à des entrepreneurs extérieurs pour réaliser les audits, sauf dans les régions de l'Asie et du Pacifique et des États arabes. On procédera avant la fin de 2000 à un examen par sondage des dossiers d'audit des entreprises auxquelles sont confiés des travaux de vérification des comptes dans ces régions.

197. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

198. **Au paragraphe 203, le Comité a recommandé que le PNUD rétablisse le Comité d'examen et de contrôle de la gestion et, à cette fin, pourvoie les postes devenus vacants au Comité.**

199. Le PNUD souscrit à la recommandation du Comité. On s'emploie actuellement à rétablir le Comité, qui devrait se réunir au moins une fois d'ici à la fin de 2000.

200. C'est le Directeur du Bureau de l'audit et des études de performance qui est responsable de l'application de cette recommandation.

## **D. Fonds des Nations Unies pour l'enfance**

201. On trouvera ci-après un exposé des mesures qui ont été prises ou qui le seront pour appliquer les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes de l'UNICEF pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>6</sup>.

202. Il incombe à la Directrice générale de contrôler l'application des recommandations des commissaires aux comptes. Elle partage cette responsabilité avec les membres de la direction chargés des domaines visés par lesdites recommandations.



203. **À l'alinéa a) du paragraphe 12, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF de surveiller étroitement les taux d'exécution des programmes, de manière à ce qu'ils atteignent les taux de référence fixés en la matière.**

204. L'UNICEF prend plusieurs mesures pour faire en sorte que les taux d'exécution des programmes soient suivis de près :

a) Sur le terrain, les bureaux de pays examinent de particulièrement près, lorsqu'ils font leur bilan annuel ou de mi-parcours, les dépenses consacrées aux programmes, la réalisation des objectifs et les effets des programmes sur la vie des femmes et des enfants. En outre, grâce aux outils de gestion offerts par ProMS, ils sont en mesure de suivre l'évolution de leurs dépenses par rapport au budget et, au besoin, de prendre des mesures correctives;

b) Au siège, la Division des programmes analyse l'exécution des programmes de pays sur le plan financier et établit deux fois par an un rapport à l'intention de l'Équipe mondiale de gestion sur les résultats pays par pays, dans lequel elle formule des recommandations quant aux moyens d'améliorer ces résultats. Grâce au suivi continu des résultats des bureaux de pays, aux directives données concernant les programmes et à la diffusion de l'information relative aux pratiques les meilleures, les taux d'exécution devaient monter.

205. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur général adjoint chargé du programme et de la planification stratégique.

206. **À l'alinéa b) du paragraphe 12, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF de revoir le mandat du Bureau de la vérification interne des comptes pour y mentionner qu'il présente un rapport annuel au Conseil d'administration.**

207. Comme l'UNICEF l'avait proposé au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1997, le secrétariat a présenté un rapport annuel au Conseil d'administration en 1998. Le mandat du Bureau de la vérification interne des comptes sera révisé avant le 31 décembre 2000 pour y mentionner qu'il présente un rapport annuel au Conseil d'administration.

208. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe à la Directrice générale et au

Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes.

209. **À l'alinéa c) du paragraphe 12, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF que son Bureau de la vérification interne des comptes formule une directive générale concernant l'établissement des documents de travail en conformité avec les normes acceptées en matière de vérification interne des comptes, et que lesdits documents de travail portent la marque du contrôle effectué à l'échelon supérieur, pour qu'il n'y ait pas de doute que tous ont fait l'objet d'un contrôle approprié à ce niveau.**

210. Le Bureau a chargé un groupe de travail d'élaborer une politique et une procédure de gestion destinées à régir l'établissement et l'examen des documents de travail et à faire en sorte que ces documents soient conformes aux normes acceptées en matière de vérification interne des comptes. La nouvelle politique entrera en vigueur le 1er janvier 2001.

211. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe à la Directrice générale et au Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes.

212. **À l'alinéa d) du paragraphe 12, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF de prendre rapidement des mesures pour étendre le système de suivi par bases de données à tous les bureaux régionaux et à toutes les divisions du siège, afin de renforcer la capacité de contrôle de l'application des recommandations issues des vérifications.**

213. Le Bureau a chargé un groupe de travail de trouver des moyens d'améliorer la base de données de façon que les bureaux régionaux et les divisions du siège aient accès aux recommandations et aux autres éléments des rapports de vérification susceptibles de les intéresser. La base de données remaniée sera achevée et opérationnelle, au Bureau, d'ici le 31 décembre 2000. Son accès sera progressivement ouvert aux bureaux régionaux et aux divisions du siège en 2001.

214. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe à la Directrice générale et au Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes.

215. **À l'alinéa e) du paragraphe 12, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le**

**Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes veille à ce que le plan intégré de suivi et d'évaluation soit mis en oeuvre par les 23 bureaux de pays qui ne l'ont pas encore fait, afin d'assurer le suivi et l'évaluation des programmes dans la région.**

216. Les pays dépendant du Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes tiendront des réunions de stratégie au dernier trimestre 2000 pour préparer le prochain cycle de programmation. Le Bureau régional participera à ces réunions et veillera à ce que les pays appliquent intégralement le plan.

217. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur régional pour les Amériques et les Caraïbes.

**218. À l'alinéa a) du paragraphe 19, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF d'améliorer encore la gestion de son fonds de roulement afin d'atteindre la norme requise.**

219. L'UNICEF ne cesse de réfléchir à la gestion de son fonds de roulement, en tenant compte de la recommandation du Comité.

220. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Contrôleur de l'UNICEF.

**221. À l'alinéa b) du paragraphe 19, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF d'indiquer séparément le solde d'encaisse en monnaie convertible de la masse commune des ressources et celui des fonds supplémentaires dans les notes afférentes aux états financiers pour faciliter la compréhension de sa situation de trésorerie sur la base de sa trésorerie.**

222. L'UNICEF examinera la question de faire apparaître individuellement le solde en monnaie convertible de la masse commune des ressources et celui des autres ressources (fonds supplémentaires et fonds destinés à des opérations de secours d'urgence ou de relèvement) lors de l'établissement des états financiers de l'exercice biennal 2000-2001.

223. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Contrôleur de l'UNICEF.

**224. Au paragraphe 38, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF de mettre au point des indicateurs de performance non financiers comme base d'évaluation du degré de réalisation des programmes.**

225. Le taux de réalisation des objectifs financiers n'est qu'un des indicateurs parmi beaucoup d'autres qui servent à contrôler l'exécution des programmes. Les responsables des bureaux de pays complètent les taux relatifs aux dépenses en suivant l'exécution grâce à des visites effectuées sur le terrain pour s'assurer que les apports ont été reçus, que les activités ont été exécutées et que les indicateurs de résultats sont mesurés. En outre, les bureaux de pays établissent des plans de gestion annuels définissant les objectifs des programmes, les stratégies retenues pour atteindre ces objectifs, les éléments à recevoir pour pouvoir mener les activités qui assureront la réalisation des objectifs, ainsi qu'un système de suivi où des éléments servant d'indicateurs sont mesurés afin de faire en sorte que le résultat escompté soit obtenu.

226. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur général adjoint chargé du programme et de la planification stratégique.

**227. Au paragraphe 57, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'UNICEF d'envisager la possibilité d'admettre au Comité de vérification interne des comptes un représentant d'un autre organisme des Nations Unies.**

228. L'Administration envisage de faire représenter une autre organisation du système des Nations Unies à son Comité de vérification interne des comptes. Elle a commandé une étude d'assurance de la qualité portant sur les activités de vérification, qui sera réalisée mi-2001 par l'Institut des auditeurs internes. Celui-ci examinera notamment le rôle et la composition du Comité, et l'Administration étudiera attentivement les observations et recommandations qu'il aura formulées sur la question.

229. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe à la Directrice générale.

**230. Au paragraphe 80, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration établisse un fichier aux fins de la sélection de consultants, et que la Division des approvisionnements se conforme pleinement aux procédures établies en matière d'évaluation des consultants.**

231. La Division des approvisionnements a créé un fichier de candidats qualifiés et présélectionnés, afin de rendre plus efficace la sélection des candidats à des missions temporaires. Elle a aussi ouvert un dossier individuel pour tous les consultants. En outre, elle ne

procédera plus au dernier versement d'honoraires relatifs à un contrat de consultant si le rapport d'évaluation n'est pas joint à la demande de paiement.

232. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur de la Division des approvisionnements.

**233. Au paragraphe 83, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les responsables du Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes veillent à la stricte application des instructions administratives concernant l'engagement de consultants.**

234. Lors d'une réunion de l'ensemble du personnel, tenue en décembre 1999, le Directeur du Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes a dirigé l'examen des conclusions de la vérification, s'agissant en particulier des causes sous-jacentes des retards intervenus dans la signature de contrats de louage de services. Pour répondre à l'observation formulée par les vérificateurs, il a été convenu de faire figurer dans le rapport de suivi trimestriel du Bureau régional, en tant qu'indicateur de la qualité de la gestion, le nombre de contrats de louage de services signés en temps voulu. Des progrès ont été constatés dans ce domaine en 2000. Le Bureau régional continuera d'insister sur le fait qu'il importe d'assurer le respect des instructions administratives pertinentes, et il tiendra compte, dans les rapports d'appréciation du comportement professionnel des fonctionnaires pour 2000, de l'indicateur de la qualité de la gestion qui concerne la signature en temps voulu des contrats de louage de services.

235. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur régional pour les Amériques et les Caraïbes.

**236. Au paragraphe 88, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les responsables du bureau de Brasilia suivent de près l'exécution des commandes pour veiller à ce que les marchandises soient livrées dans des délais plus brefs.**

237. Depuis la mise en service du module approvisionnements de ProMS au bureau de Brasilia, le suivi des commandes est devenu plus transparent. Les responsables de projet sont maintenant en mesure de vérifier les commandes en instance, et grâce à cette information le personnel pourra surveiller les livraisons et relancer les fournisseurs en cas de retard.

238. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur régional pour les Amériques et les Caraïbes et au représentant du bureau de Brasilia.

**239. Au paragraphe 90, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les procédures de passation des marchés concernant l'appel d'offres soient intégralement appliquées.**

240. Pour assurer la mise en concurrence, le bureau extérieur de Jakarta a invité cinq fournisseurs le 25 septembre 1998 et sept le 3 mars 2000 à soumissionner, lorsqu'il a eu besoin d'acheter à nouveau des fournitures visées par la recommandation des vérificateurs. En outre, il prend les mesures suivantes : a) analyser la liste actuelle de fournisseurs pour les classer en fonction de leur taille (grosses, moyennes et petites entreprises); b) renseigner complètement la fiche signalétique des entreprises figurant, nouvellement ou non, sur la liste des fournisseurs; c) évaluer les fournisseurs des entreprises. En outre, le bureau extérieur se sert maintenant d'un système faisant appel aux lettres de transport pour contrôler l'acheminement et l'arrivée des marchandises.

241. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur régional pour l'Asie orientale et le Pacifique et au représentant du bureau de Jakarta.

## **E. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

242. Les mesures prises ou à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurant dans son rapport sur les comptes de l'Office pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>7</sup> sont exposées ci-après.

**243. Aux alinéas a) et b) du paragraphe 10 et au paragraphe 41, le Comité a recommandé que l'Office revoie sa politique concernant le préfinancement de projets précis financés par des donateurs, compte tenu de son effet négatif sur la trésorerie de l'Office, et de recouvrer le montant de 24,2 millions de dollars qui reste à recevoir de donateurs et de rembourser les fonds empruntés au budget ordinaire.**

244. Rares sont les donateurs qui demandent à l'Office d'avancer des fonds au titre de projets à rembourser en fonction des dépenses effectivement engagées. L'Office négocie régulièrement avec des donateurs afin d'éviter ce genre d'arrangement. Dans quelques cas, l'Office autorise le préfinancement de projets. Cette pratique est limitée aux cas qui ont fait l'objet d'arrangements spécifiques avec le donateur, négociés et signés pour le financement intégral de projets lorsque l'Office doit faire face à des dépenses initiales pour lancer un projet. Dans la plupart des cas, le préfinancement n'est autorisé que lorsque les avances n'ont pas de répercussion sur la situation de trésorerie de l'Office. Le Bureau des relations extérieures comme la Division du budget, surveillent de très près les décaissements au titre de ces projets afin d'éviter tout dépassement et de pouvoir solliciter en temps voulu des fonds supplémentaires auprès de donateurs.

**245. À l'alinéa c) du paragraphe 10 et au paragraphe 44, le Comité a recommandé que l'Office redouble d'efforts pour obtenir les remboursements en suspens au titre des impôts d'un montant de 23 720 000 dollars, et qu'il continue d'engager les deux États concernés à reconnaître l'immunité fiscale de l'Office.**

246. L'Office s'est employé à tous les niveaux à régler cette affaire en suspens depuis longtemps à la satisfaction des parties et a enregistré quelques progrès. C'est ainsi que la TVA de 1,2 million de dollars versée en 1999 pour le bureau de Gaza a été intégralement remboursée. L'Administration poursuit ses démarches auprès des différents services publics pour tenter de régler le problème.

**247. Aux alinéas d) et e) du paragraphe 10 et au paragraphe 51, le Comité a recommandé à l'Office de recouvrer tous les trop-perçus au titre des indemnités mensuelles d'évacuation prolongée et des indemnités pour frais d'études, et de revoir les différentes instructions administratives relatives à ces indemnités.**

248. Sur les 14 affaires constatées initialement, neuf ont été entièrement réglées, deux font l'objet d'un recours, les trois autres étant traitées par le Service juridique. La Division des ressources humaines, le Conseiller juridique et la Division de la comptabilité cherchent en coordination à recouvrer les montants en question.

**249. À l'alinéa f) du paragraphe 10 et au paragraphe 55, le Comité a recommandé à l'Office de mettre au point et d'installer un système de gestion des avoirs afin de mieux gérer et contrôler ses biens durables.**

250. C'étaient essentiellement les biens durables transférés de Vienne aux sièges d'Amman et de Gaza qui posaient problème. Il s'agissait principalement de mobilier et d'installations. Au moment de la réinstallation, ni les cartes d'inventaire ni les cartes indiquant la valeur des différents articles n'ont été rapprochées dans les deux sièges. L'identification des articles était opérée au siège de Gaza et une opération analogue est en cours à Amman.

251. Le Contrôleur veillera à ce qu'un rapprochement complet ait été mené à bien pour la clôture de la première moitié de l'exercice biennal, en décembre 2000, et la réforme imminente du système financier comportera un système de gestion des biens durables entièrement intégré et fonctionnel.

**252. Au paragraphe 19, le Comité a recommandé à l'Office, afin d'accroître la précision et la transparence des rapports financiers, d'indiquer dans l'état relatif à la situation de trésorerie, les renseignements requis par les normes comptables du système des Nations Unies, notamment les montants de l'exercice en cours et, aux fins de comparaison, ceux de l'exercice précédent.**

253. Le Contrôleur veillera à ce que ces éléments figurent dans les états financiers de 2000, en milieu d'exercice.

**254. Au paragraphe 21, le Comité a recommandé à l'Office d'indiquer le montant intégral du passif exigible dans les notes relatives aux états financiers.**

255. Le Contrôleur veillera à ce que ce montant figure dans les états financiers de 2000, en milieu d'exercice.

**256. Au paragraphe 26, le Comité a recommandé à l'Office d'indiquer dans les notes relatives aux états financiers la méthode d'évaluation du matériel non consommable et des véhicules.**

257. Le Contrôleur veillera à ce que cette méthode soit indiquée dans les états financiers de 2000, en milieu d'exercice.

**258. Au paragraphe 28, le Comité a recommandé d'améliorer la présentation de l'état des recettes, des dépenses et de l'évolution des réserves et des**

**soldes des fonds de l'Office, afin que le montant net de l'excédent ou du déficit des recettes qui y est indiqué soit conforme aux normes comptables du système des Nations Unies.**

259. Le Contrôleur veillera à ce que cette amélioration ait été portée dans les états financiers de 2000, en milieu d'exercice.

**260. Au paragraphe 34, le Comité a recommandé que l'Office mette au point des indicateurs génériques précis d'exécution afin d'évaluer l'exécution des programmes.**

261. La nouvelle présentation du budget de l'Office et le nouveau système financier proposé, qui est en cours d'installation, faciliteront l'examen et la mise au point d'indicateurs d'exécution appropriés par les responsables de programme.

## **F. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche**

262. Les mesures prises ou à prendre pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurant dans son rapport sur les comptes de l'UNITAR pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>8</sup> sont exposées ci-après.

**263. À l'alinéa a) du paragraphe 10, le Comité a recommandé que l'Institut précise dans les états financiers la valeur et la méthode d'estimation des biens durables ainsi que le montant des engagements au titre des indemnités de cessation d'emploi et de retraite et les congés annuels.**

264. Cette question sera examinée avec la Section des finances de l'Office des Nations Unies à Genève et une décision relative à la communication des données sera prise avant la fin de l'exercice biennal.

265. Le Directeur général et le fonctionnaire des finances et de l'administration sont chargés d'appliquer cette recommandation.

**266. À l'alinéa b) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'Institut de revoir régulièrement les engagements non réglés afin d'éliminer ceux qui ne sont plus valables.**

267. Les économies au titre des obligations de l'exercice précédent ont été importantes au cours de l'exercice biennal 1998-1999. Ces économies concernaient essentiellement les engagements au titre de 1997

annulés le 31 décembre 1998. L'Institut a élaboré en 1999 une procédure d'examen mensuel des obligations non réglées. Cette procédure fonctionne efficacement depuis plus d'un an, si bien que les obligations non réglées qui ne sont plus valables sont annulées immédiatement.

268. Le fonctionnaire des finances et de l'administration est chargé d'appliquer cette recommandation.

**269. À l'alinéa c) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'Institut de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles avant de signer un contrat de quelque type que ce soit avec des membres du personnel ou des experts associés.**

270. Depuis janvier 2000, l'Institut a pour politique de ne signer de contrats avec des membres du personnel et des experts associés que si les crédits nécessaires sont disponibles.

271. Le Directeur général et le fonctionnaire des finances et de l'administration sont chargés d'appliquer cette recommandation.

**272. À l'alinéa d) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'Institut d'établir des procédures claires pour sélectionner et nommer les experts associés et les experts associés principaux, visant notamment à définir clairement leurs objectifs et leurs fonctions, disposer de critères précis applicables à tous les candidats, s'assurer que l'éventail le plus large possible de candidatures sont examinées et mener un examen, indépendamment de l'agent qui fait la recommandation.**

273. L'UNITAR admet que les procédures relatives à l'emploi d'experts associés devraient être précisées. Il sera procédé à une étude approfondie des experts associés, qui portera sur la sélection et la nomination, la durée des contrats, la teneur des lettres de nomination ainsi que le montant de la rémunération et de toutes autres prestations. Cette étude aura lieu au cours du second semestre de 2000.

274. L'application de cette recommandation incombe au Directeur général et au fonctionnaire des finances et de l'administration.

**275. À l'alinéa e) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'UNITAR d'établir des directives concernant la durée des contrats des experts associés et des experts associés principaux.**

276. Cette question sera examinée dans le cadre de la recommandation 10 d).

**277. À l'alinéa f) du paragraphe 10, le Comité a recommandé que l'Institut s'assure que les lettres de nomination des experts associés décrivent clairement les tâches à accomplir, en indiquant précisément des produits mesurables.**

278. Cette question sera examinée dans le cadre de la recommandation 10 d).

**279. À l'alinéa g) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'Institut de faire en sorte que les paiements aux experts soient conformes aux principes établis dans les directives de l'Organisation des Nations Unies concernant la rémunération des consultants, qui stipulent que les principaux éléments à prendre en compte sont la complexité, la difficulté et l'ampleur de la tâche à accomplir et le niveau de compétence requis pour l'accomplir.**

280. Cette question sera examinée dans le cadre de la recommandation 10 d).

**281. À l'alinéa h) du paragraphe 10, le Comité a recommandé à l'Institut de s'assurer que toutes les indemnités versées aux experts sont conformes à l'article VI des Statuts et nettement précisées dans les lettres de nomination.**

282. Cette question sera examinée dans le cadre de la recommandation 10 d).

**283. Au paragraphe 22, le Comité a recommandé que l'UNITAR évalue les chances de récupérer les soldes déficitaires restants et annule tous les montants qui ne sont pas recouvrables.**

284. L'UNITAR a trois soldes déficitaires depuis plus de quatre ans qui représentent au total 51 375 dollars. Il s'agit dans tous les cas de montants dus à l'Institut. L'UNITAR prend des mesures pour recouvrer deux montants représentant un total de 18 149 dollars. Si ces démarches n'aboutissent pas, les soldes en question seront passés par pertes et profits au cours de l'exercice biennal 2000-2001. Le troisième solde, d'un montant de 33 227 dollars, concerne un versement fait par l'Office des Nations Unies à Genève qui doit être recouvré ou passé par pertes et profits par celui-ci.

**285. Au paragraphe 28, le Comité a recommandé que l'Institut obtienne du PNUD des pièces justificatives pour les bordereaux interservices en attente, faute de quoi il serait souhaitable qu'il convienne**

**avec le PNUD de la façon d'apurer les montants en cause.**

286. Le solde de 25 001 dollars n'a toujours pas été identifié. L'UNITAR se range à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes et donnera la suite suggérée au cours du second semestre de 2000.

287. Le fonctionnaire des finances et de l'administration est chargé d'appliquer cette recommandation.

**288. Au paragraphe 43, le Comité a recommandé à l'UNITAR d'ajouter une série type de conditions à toutes les lettres de nomination concernant des questions clefs comme la confidentialité, la nécessité d'éviter les conflits d'intérêts, les droits de propriété sur les produits des travaux et l'arbitrage en cas de différend.**

289. Cette question sera examinée dans le cadre de la recommandation 10 d).

290. L'UNITAR a mis intégralement en application les recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour les exercices financiers terminés le 31 décembre 1997 et avant cette date.

## **G. Contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés**

291. Les mesures qui ont été prises ou qui doivent être prises pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurant dans le rapport sur la vérification des comptes du HCR pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>9</sup> sont décrites ci-après.

**292. Au paragraphe 13 a), le Comité a recommandé au HCR de veiller à ce que les biens durables soient inventoriés de façon systématique et précise, exhorter les bureaux extérieurs à présenter des bases de données à jour sur les stocks, établir la base de données d'ensemble concernant les biens durables en prenant une date de référence unique, et procéder à intervalles réguliers à des vérifications physiques des approvisionnements.**

293. La gestion des biens durables au HCR est un processus décentralisé. Sur le terrain, chaque opération au niveau des pays est responsable de la tenue d'une base

de données complète et précise concernant les biens durables qui ont été confiés à l'opération ou à des partenaires opérationnels. Au siège, c'est le Groupe de gestion des services du bâtiment qui est responsable de la gestion des biens durables.

294. Le Groupe de gestion des avoirs, qui fait partie du Service des ressources financières, est responsable de l'établissement des chiffres qui figurent dans les états financiers.

295. Jusqu'en 1999, le HCR a utilisé le système MINDER afin de faciliter l'enregistrement des données pertinentes concernant les biens durables. Ce logiciel n'était pas adapté au passage à l'an 2000 et devait être amélioré. Toutefois, pendant le deuxième trimestre de 1999, le fournisseur du système MINDER a fait savoir au HCR qu'il ne continuerait pas à appuyer ce logiciel en 2000. En outre, on avait constaté que ce système n'était pas facile à utiliser et souffrait de problèmes techniques. Cela a entraîné un faible taux général de mise en oeuvre dans la communication des données sur les biens durables. Le siège et la Section de l'audit du HCR du Bureau des services de contrôle interne ont plusieurs fois exhorté les bureaux extérieurs à soumettre des bases de données à jour sur leurs stocks pendant toute l'année.

296. Le système MINDER a été remplacé par une solution intérimaire (en attendant l'achèvement du Projet de systèmes intégrés), appelée le système AssetTrak. Il s'agit d'un programme simplifié et facile à utiliser qui fonctionne dans le cadre du système Microsoft Windows. Ce logiciel a été introduit en mai 2000, et la réaction des bureaux extérieurs a été très positive, confirmant ainsi l'utilisation facile et la simplicité du programme. Pendant la phase intérimaire, on a rappelé à toutes les parties intéressées qu'elles devaient procéder à des vérifications physiques annuelles des biens durables.

297. Dans une organisation aussi importante que le HCR, qui opère dans plus de 180 pays dans le monde entier, la réalisation d'un inventaire complet en prenant une date de référence unique pose d'énormes problèmes. Le HCR s'efforcera de confirmer l'exactitude des inventaires effectués par les bureaux extérieurs au cours du quatrième trimestre ou de les mettre à jour pour qu'ils puissent être utilisés dans l'établissement des chiffres fournis dans les états financiers.

**298. Au paragraphe 13 b), le Comité a recommandé au HCR d'opérer la mise en concordance des enga-**

**gements non réglés signalés à la fin de l'exercice par les bureaux extérieurs de manière à éviter que les comptes dépenses ne soient entachés d'une erreur par excès.**

299. Le HCR souhaite assurer les membres du Comité exécutif et le Comité des commissaires aux comptes que cette question a été examinée en détail pendant toute l'année et lors de l'opération de clôture à la fin de l'exercice. Les directives concernant la clôture des comptes en 2000 seront plus explicites et définiront clairement les responsabilités des directeurs de programme dans les bureaux extérieurs et au siège. Pendant toute l'année, cette question a été examinée lors des réunions mensuelles de coordination entre le Service des ressources financières et les principaux responsables des ressources de chaque opération. Afin de mettre en concordance les engagements non réglés pendant l'exercice, des instructions ont été envoyées de manière à établir un lien entre les demandes d'augmentation des engagements et la mise en concordance des engagements non réglés de l'exercice précédent. Lors de la clôture des comptes en fin d'exercice, on procède à un examen projet par projet afin d'assurer que les engagements non réglés signalés sont justifiés et font l'objet d'une documentation appropriée avant de les enregistrer dans les comptes.

300. Sur le total des engagements de 165,3 millions de dollars qui restaient non réglés à la fin de l'exercice, comme l'ont indiqué les commissaires aux comptes au paragraphe 23 de leur rapport, un montant de 88 millions a été réglé au cours du premier semestre de 2000. En outre, un montant de 27,5 millions de dollars, soit 16,6 % du total, concerne des engagements non réglés dans le cadre de projets administratifs pour lesquels la période de règlement normale des dépenses d'administration est de 12 mois. Les documents justificatifs pertinents relatifs à cette question ont été communiqués aux commissaires aux comptes. En dernier lieu, il y a un certain nombre de projets dont l'exécution se poursuit en 2000; il est donc considéré légitime de maintenir les engagements non réglés.

301. Le solde restant a été réexaminé systématiquement et les engagements qui n'étaient plus nécessaires ont été annulés. Il convient de noter que les bureaux extérieurs supervisent l'exécution des projets sur la base de certaines hypothèses concernant les résultats qui peuvent être obtenus. Il y a souvent des obstacles en cours d'application qui empêchent les bureaux et leurs partenaires opérationnels de mener à bien les ac-



tivités. Dans de nombreux pays, le HCR opère dans des circonstances qui peuvent être décrites comme incertaines dans le meilleur des cas. Les bureaux extérieurs inscrivent au budget et établissent des niveaux d'engagements sur la base de leurs meilleures estimations, mais ils ne peuvent régler leurs engagements que si les circonstances le permettent. Si, par exemple, les rapports financiers soumis par des partenaires opérationnels pour demander un versement final n'arrivent pas avant la fin de l'exercice, le HCR ne peut pas simplement annuler le solde restant dans le budget. Si l'exécution a suivi le calendrier prévu, des versements supplémentaires seront nécessaires et les engagements devront être maintenus.

302. Comme il est indiqué ci-dessus, les engagements non réglés qui ne sont plus nécessaires sont annulés au cours de l'exercice suivant et sont consignés en tant que tels dans les états financiers. Toutefois, le fait que des engagements non réglés peuvent être annulés ne devrait pas être interprété comme une erreur par excès dans les comptes dépenses de l'exercice précédent.

**303. Au paragraphe 13 c), le Comité a recommandé au HCR d'insister auprès des partenaires opérationnels ayant reçu des avances qui auraient dû être soldées depuis longtemps pour qu'ils présentent leurs rapports définitifs sur le suivi d'exécution des projets et facilitent ainsi la clôture des projets.**

304. En 1999 et ensuite en 2000, le HCR a fait d'excellents progrès grâce à ses efforts pour obtenir des rapports définitifs sur le suivi d'exécution des sous-projets de tous ses partenaires. En 1999, le solde des montants versés à des partenaires opérationnels de 1994 à 1997 qui n'avaient pas fait l'objet d'un rapport a été réduit de 49 %, soit de 63,4 millions de dollars à 32,2 millions de dollars. Au cours des six premiers mois de 2000, ce chiffre a encore été réduit de 10,6 millions de dollars. Les contrôles de gestion décrits dans la réponse à la recommandation 13 g) du Comité des commissaires aux comptes sont efficaces pour contrôler le temps qui s'écoule depuis qu'un partenaire a reçu une tranche de financement.

**305. Au paragraphe 13 d), le Comité a recommandé au HCR de poursuivre les efforts visant à encourager les partenaires opérationnels à présenter les attestations de vérification requises.**

306. En examinant les mesures prises pour appliquer les recommandations figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 1998 (A/AC.96/933, annexe, par. 6 et 7), le HCR a indiqué qu'à la suite de l'introduction de la nouvelle politique et de la nouvelle approche conceptuelle adoptées en 2000, les taux de mise en œuvre pour la présentation des attestations de vérification par les partenaires opérationnels devraient s'améliorer. Les éléments essentiels de la nouvelle politique et de la nouvelle approche sont décrits ci-après.

#### **Partenaires gouvernementaux**

307. On a constaté que le délai actuel de trois mois à compter de la date de la liquidation des engagements était trop court. Dans de nombreux pays, les états financiers vérifiés du gouvernement ne sont pas disponibles avant le deuxième semestre de l'année suivante. Dans certains pays, la vérification des comptes de l'État n'est pas effectuée systématiquement chaque année. En fait, de nombreux pays ont pour politique de procéder à un audit de leurs institutions tous les deux ans et d'une manière sélective, et il se peut donc que les projets du HCR ne soient pas inclus dans l'échantillon choisi par les organes d'audit. Dans un premier temps, les bureaux extérieurs du HCR seront priés d'identifier, dans l'accord relatif au sous-projet, l'organe gouvernemental d'audit approprié avant la mise en œuvre du sous-projet. En outre, le délai sera porté à six mois à compter de la date de la liquidation finale et l'attestation de vérification ne sera requise que pour les partenaires gouvernementaux dont les projets ont une valeur totale de 100 000 dollars ou plus.

#### **Organisations non gouvernementales nationales**

308. Il y aura une attestation de vérification à la suite de l'audit d'un projet dont la portée est limitée à l'exécution d'un sous-projet du HCR. Afin d'améliorer le respect des normes minimales concernant les objectifs, la portée et la structure du rapport de ces audits ainsi que la base pour l'avis émis par les vérificateurs, des directives ont été élaborées. Les directives figurant dans le Manuel du HCR ont été révisées afin d'inclure des orientations sur l'engagement de sociétés d'audit pour la vérification indépendante des comptes des projets du HCR.

### **Organisations non gouvernementales internationales**

309. Depuis que les organisations non gouvernementales (ONG) internationales ont dû présenter des états financiers consolidés et vérifiés pour l'année 1998, le taux de mise en oeuvre est passé de 82,6 % pour les projets de 1997 en juin 1999 à 88,8 % pour les projets de 1998 en juin 2000. Dans de nombreux cas, les ONG internationales utilisent des exercices fiscaux différents de l'année couverte par le projet (par exemple, d'avril à mars, de juin à juillet ou d'octobre à septembre), alors que les projets du HCR utilisent normalement l'année civile. Par conséquent, la présentation des rapports dans les délais reste un problème sur lequel le HCR a peu de prise.

310. Le HCR a stipulé qu'une note ou un tableau doivent être joints aux états financiers des partenaires opérationnels afin d'indiquer en détail, par sous-projet, les fonds du HCR qui ont été reçus et dépensés ainsi que tout solde non utilisé ou solde dû au HCR ou dû par celui-ci. Cette note ou ce tableau devront être certifiés par le vérificateur indépendant des comptes de l'organisation. Conformément à ce qui est prévu pour les autres catégories de partenaires opérationnels, le HCR a décidé de requérir une attestation de vérification uniquement des ONG internationales qui exécutent des sous-projets d'une valeur totale de 100 000 dollars ou plus au cours d'une année donnée.

311. Le HCR a également proposé qu'une approche conceptuelle différente soit adoptée en ce qui concerne le rôle joué par les attestations de vérification dans le processus d'audit de ses états financiers. Le Comité des commissaires aux comptes est convenu de dissocier ces deux éléments. Les attestations de vérification sont considérées comme un élément essentiel des systèmes de contrôle du HCR car il donne à l'administration l'assurance que les rapports financiers des partenaires opérationnels sont fiables et au Comité des commissaires aux comptes l'assurance qu'il existe un contrôle approprié. Si des assurances positives sont fournies d'année en année, les rapports définitifs de suivi des sous-projets des partenaires opérationnels devraient constituer une base suffisante pour la vérification extérieure des états financiers du HCR. Cela signifie que l'équipe qui vérifie les comptes du HCR pour 2000 se fonderait non seulement sur les attestations de vérification pour les projets de 2000, mais examinerait également les attestations reçues pour les années précédentes. Un examen du respect des normes et de la qualité

des attestations concernant les années précédentes devrait donner à l'équipe des assurances montrant que le HCR a mis en place des contrôles appropriés.

312. Outre qu'il s'est engagé à accroître le nombre et le pourcentage des attestations de vérification soumises et à améliorer leur qualité, le HCR s'efforce de mieux utiliser les informations fournies. Par ailleurs, conformément à la recommandation des commissaires aux comptes, le HCR entreprend une campagne annuelle de collecte des informations qui vise les principales ONG internationales et nationales exécutant des projets d'une valeur totale d'un million de dollars au plus.

313. Le HCR estime que cette modification globale des politiques, qui est incorporée dans la version révisée du Manuel du HCR, répond d'une manière adéquate à cette recommandation.

**314. Au paragraphe 13 e), le Comité a recommandé au HCR d'assurer sans délai la mise en route du nouveau système de gestion des avoirs visant à optimiser la gestion et le contrôle desdits avoirs.**

315. Le nouveau système de gestion des avoirs, Asset-Trak, a été mis en place le 5 mai 2000. Jusqu'à présent, sur un total de 120 bureaux extérieurs, 61 ont envoyé une réponse. Un rappel a été envoyé aux bureaux qui n'avaient pas répondu, en soulignant qu'il était important de soumettre la base de données AssetTrak. On a également rappelé à tous les directeurs de bureau extérieur leur responsabilité à cet égard.

**316. Au paragraphe 13 f), le Comité a recommandé au HCR de demander à tous les bureaux extérieurs de séparer dûment les fonctions incompatibles telles que tenue de la comptabilité, passation des marchés et décaissement et encaissement de fonds, pour que l'exercice des responsabilités soit effectivement soumis à un jeu de poids et contrepoids et pour que le Règlement financier et les Règles de gestion financière de l'Organisation soient strictement appliqués.**

317. Le HCR convient avec les commissaires aux comptes qu'il s'agit de l'un des mécanismes les plus importants de contrôle interne et, dans la mesure du possible, ce principe est appliqué. Toutefois, dans un grand nombre de bureaux du HCR, la séparation des fonctions ne peut pas être pleinement appliquée à cause de leur petite taille. Pour appliquer complètement ce principe, il faudrait accroître les effectifs et cela entraînerait une augmentation des coûts, ce qui serait incom-

patible avec la recommandation faite au paragraphe 44 du rapport. En outre, en ce qui concerne la séparation des fonctions, il faudrait tenir compte des aspects matériels et de l'exposition à des risques financiers.

318. Le HCR élabore actuellement de nouvelles directives concernant la délégation de pouvoirs, dans lesquelles il met l'accent sur l'importance de la séparation des fonctions. Un certain nombre de mesures de contrôle compensatoires ont été suggérées en vue de leur application dans les bureaux extérieurs ayant des effectifs peu nombreux.

319. Les risques potentiels sont réduits au minimum grâce à l'application d'une surveillance et d'un contrôle plus stricts des bureaux extérieurs, par le biais de missions d'inspection et d'évaluation envoyées par le siège et de la Section de la vérification interne des comptes du HCR.

**320. Au paragraphe 13 g), le Comité a recommandé que le HCR rationalise l'exécution des projets en veillant à ce que les partenaires opérationnels reçoivent en temps voulu les tranches de financement qui leur sont destinées et que les rapports sur le suivi de l'exécution des sous-projets soient présentés à intervalles réguliers par les bureaux extérieurs, de manière à permettre aux services du siège d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des projets en cours. Le Comité a également recommandé que les bureaux extérieurs contrôlent de près l'activité des partenaires opérationnels pour disposer de renseignements adéquats leur permettant de déterminer s'il convient de les prendre en considération pour l'exécution de projets futurs du HCR.**

321. Le HCR tient à confirmer que des systèmes sont en place pour contrôler le versement en temps voulu des tranches de financement destinées aux partenaires opérationnels. Les procédures correspondantes sont contenues dans une instruction datée du 21 janvier 1999 (IOM/FOM/13/99), qui remplace la section 6.5 du chapitre 4 du Manuel du HCR, daté de décembre 1995, concernant les comptes des partenaires opérationnels. Les entités fonctionnelles du HCR qui s'occupent de versements de fonds aux partenaires opérationnels sont le représentant du HCR ou le chef du bureau de pays, le Groupe des programmes et le Groupe des finances, au siège ou sur le terrain.

322. Après le versement de la tranche de financement initiale, il ne devrait plus être versé d'avances. Une tranche ne devrait être versée qu'à la demande du par-

tenaire opérationnel, quand le solde de trésorerie disponible au titre de tranches antérieures représente moins de 30 % du dernier versement effectué. Cette marge est indispensable pour permettre au HCR d'utiliser rapidement la tranche suivante. Il n'y a normalement pas de retard dans le versement des tranches de financement destinées à un partenaire opérationnel lorsque celui-ci présente sa demande à temps. Si le versement d'une tranche de financement est demandé quand le niveau des disponibilités est nettement inférieur à 30 %, il se peut que l'on ne dispose pas d'assez de temps pour effectuer le versement suivant dans les délais voulus. Bien que les problèmes constatés par les vérificateurs concernent des cas exceptionnels, il sera de nouveau conseillé aux bureaux extérieurs de ne verser les montants destinés aux partenaires opérationnels qu'au moment où ces paiements sont dus.

323. Le contrôle de l'activité des partenaires opérationnels fait partie intégrante du système de gestion des programmes du HCR. C'est au représentant du HCR ou au chef du bureau de pays qu'il appartient de contrôler l'exécution des projets confiés à des partenaires opérationnels et de veiller à ce qu'ils soient exécutés conformément aux sous-accords conclus avec ces derniers. En outre, les bureaux régionaux du siège suivent l'activité des partenaires opérationnels sur la base des rapports financiers et autres qu'ils reçoivent des bureaux extérieurs, et en effectuant des missions sur le terrain. Des informations sur les résultats des partenaires opérationnels sont ensuite fournies aux bureaux extérieurs, principalement par l'intermédiaire des bureaux régionaux. Le Service des ressources financières du siège, en coopération avec le Groupe de coordination avec les ONG, fournit un appui technique. La collaboration avec une ONG fait l'objet d'un examen quand il apparaît que ces résultats ne donnent pas satisfaction, à la suite d'une recommandation émanant du représentant, d'une évaluation effectuée au siège ou d'une mission d'audit interne. Si le partenaire opérationnel en cause ne prend pas de mesures correctives, le Groupe de coordination avec les ONG, à la demande du Service des ressources financières et du bureau régional, recommande au bureau extérieur de ne plus l'engager. Il convient toutefois de noter que dans de nombreux cas, le HCR n'a pas vraiment le choix, car le nombre d'ONG exerçant des activités dans certains domaines est très limité.

324. Le HCR a organisé une série d'ateliers de formation à l'intention du personnel des bureaux extérieurs

sur l'établissement de descriptifs de projets, de descriptifs de sous-projets et de plans stratégiques, en vue de l'élaboration du plan d'opérations de pays. Il a en outre organisé en deux ans 57 ateliers de gestion financière auxquels ont participé 1 172 fonctionnaires et au cours desquels l'accent a été mis sur l'importance du contrôle financier des partenaires opérationnels. Le HCR compte publier prochainement un tableau détaillé décrivant la délégation des pouvoirs en matière de signature, qui renforcera le rôle des agents chargés du contrôle de l'activité des partenaires opérationnels.

#### **Recommandations antérieures qui ne sont pas pleinement appliquées**

**325. Au paragraphe 8 a), le Comité avait recommandé que le HCR veille à ce que les sous-accords conclus avec les partenaires opérationnels soient signés en temps voulu (1995, 1996 et 1998).**

326. Le HCR a déjà informé le Comité des efforts accrus qui ont été déployés pour faire en sorte que les bureaux extérieurs reçoivent les autorisations requises suffisamment à l'avance pour pouvoir signer les sous-accords en temps voulu. Il se produit cependant des cas où les sous-accords font l'objet de négociations prolongées et où les formalités sont longues, en particulier lorsque des partenaires gouvernementaux sont en cause. En pareil cas, des retards peuvent se produire, mais il est impossible d'accélérer la procédure car cela aurait des effets néfastes sur la population bénéficiaire de l'assistance. La situation constatée par les vérificateurs en 1995, 1996 et 1998 était exceptionnelle et s'est considérablement améliorée. Le HCR est d'avis que toutes les mesures nécessaires ont été prises pour donner suite à cette recommandation et que celle-ci a désormais été appliquée.

**327. Au paragraphe 8 b), le Comité avait recommandé que le HCR fasse de l'établissement de plans de travail une partie intégrante de la planification et du suivi des projets (1995, 1996 et 1998).**

328. Le HCR convient que les plans de travail constituent un élément important de la planification et du suivi des projets. Le degré de détail d'un plan sera fonction du volume et de la complexité du projet. Il se peut que, dans certains cas, il ne soit pas nécessaire d'établir un plan de travail en bonne et due forme. Le HCR compte adapter de nouveaux logiciels qui faciliteront la production automatisée de plans de travail et il analyse actuellement différents produits. Il a l'intention

d'acheter les logiciels en 2000, de créer un prototype et de tester son efficacité, en vue d'incorporer les résultats obtenus dans le projet de système intégré. En attendant, les bureaux extérieurs continueront à utiliser les logiciels existants (comme Microsoft Project et Excel) pour établir les plans de travail requis.

#### **H. Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement**

329. Les mesures prises ou à prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans le rapport relatif aux comptes du Fonds du PNUE pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999<sup>10</sup> et sont indiquées ci-dessous.

**330. Au paragraphe 12 a), le Comité a recommandé que l'Administration présente les comptes débiteurs et les comptes créditeurs en chiffres bruts et non en chiffres nets, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.**

331. Les chiffres corrects, en ce qui concerne l'état II, s'établissent comme suit : le solde créditeur des comptes débiteurs s'élève à 382 154 dollars, et le solde débiteur des comptes créditeurs à 596 719 dollars. Considérant que les comptes débiteurs représentent un montant total de 11 millions de dollars, le PNUE ne pense pas que le fait d'en avoir donné le montant net fausse véritablement les états financiers et estime donc que la recommandation ne devrait s'appliquer qu'aux comptes créditeurs.

332. Le chef du Service de gestion des ressources financières de l'Office des Nations Unies à Nairobi est chargé de l'application de cette recommandation.

**333. Au paragraphe 12 b), le Comité a recommandé que l'Administration fasse le nécessaire pour que les dépenses au titre des projets ne dépassent pas le montant des engagements approuvés.**

334. L'Administration souscrit à cette recommandation. Il importe toutefois de souligner qu'il existe déjà un mécanisme d'examen et de suivi des dépenses au titre des projets, sous la forme des rapports mensuels établis sur le compte des projets, qui comparent les dépenses effectives aux engagements approuvés. Si les dépenses sont strictement examinées et suivies de près, un petit nombre de dépassements sont parfois autorisés pour accélérer l'exécution d'activités déterminées pour

lesquelles des crédits ont été alloués, sans que cela apparaisse dans un budget révisé. Ces dépassements sont autorisés au cas par cas, étant bien entendu que le projet révisé sera présenté dans les meilleurs délais pour approbation. Mais il arrive parfois que la présentation du projet révisé soit retardée, en raison des consultations qui doivent avoir lieu au sein du PNUE, ainsi qu'avec ses partenaires opérationnels. Par ailleurs, conformément aux recommandations d'audit précédentes, le nombre de révisions de projets est réduit au minimum.

**335. Au paragraphe 12 c), le Comité a recommandé que le PNUE passe en revue tous les projets inactifs et fasse le nécessaire pour que tous les documents requis lui soient fournis, de sorte que l'on puisse procéder dans les meilleurs délais à la clôture de tous les projets terminés. À cet égard, le PNUE devrait déterminer les causes des facteurs qui ont empêché la clôture des projets en temps voulu.**

336. L'Administration souscrit à cette recommandation et a déjà examiné et identifié les facteurs qui empêchent de procéder en temps voulu à la clôture des projets terminés. Pour accélérer la présentation des rapports manquants – condition préalable à la clôture des projets terminés –, elle a notamment pris les mesures suivantes :

a) Des examens semestriels seront effectués pour déterminer si les rapports sur les projets en cours ont été reçus, afin de faciliter l'adoption immédiate de mesures correctives qui seront suivies par le Groupe chargé de l'approbation des projets;

b) Les directeurs de division veilleront à ce que tous les projets-cadres en cours soient évalués par les responsables dans les six mois suivant leur achèvement, afin de procéder à leur clôture, et veilleront également à ce que des justifications soient présentées dans les cas où les produits n'ont pas été achevés;

c) Les directeurs de programme devront présenter à la fin de chaque année une auto-évaluation pour tous les projets en cours, de même que pour les projets achevés durant l'année et l'année précédente pour lesquels il n'avait pas été présenté de fiche d'auto-évaluation.

337. En outre, il est procédé à un examen de toutes les organisations qui exécutent des projets du PNUE dans le but d'identifier celles qui ne présentent pas les rapports requis, afin de suspendre le versement d'avances

de trésorerie pour des projets en cours tant qu'elles n'ont pas présenté les rapports manquants. Sinon, elles peuvent ne plus être autorisées à exécuter de nouveaux projets. Les mesures ci-dessus font l'objet d'un suivi rigoureux et le PNUE s'attend à obtenir de bons résultats. Ainsi, à la fin de mai 2000, le nombre de projets déjà inactifs avant 1995 a été ramené de 84 à 57, et celui des projets inactifs pour l'exercice biennal 1996-1997 de 81 à 67.

338. C'est le Chef du Service de la gestion du budget et des fonds de l'Office des Nations Unies à Nairobi qui est chargé du suivi de cette recommandation.

**339. Au paragraphe 12 d), le Comité a recommandé que le PNUE fournisse à l'Office des Nations Unies à Nairobi les informations dont il a besoin pour tenir à jour un fichier central de consultants qui devrait être utilisé pour la sélection des candidats.**

340. Bien que l'Administration souscrive à cette recommandation, l'Office des Nations Unies à Nairobi a fait savoir au PNUE qu'il ne disposait pas des ressources nécessaires pour mettre en place et tenir à jour un fichier de consultants. Il sera en mesure de donner suite à la recommandation considérée quand des ressources supplémentaires seront allouées au Service de gestion des ressources humaines. L'Administration du PNUE devrait collaborer avec le Service en vue d'établir et de tenir à jour un tel fichier. En attendant, toutes les divisions tiendront à jour des fichiers auxiliaires de consultants, que le Service de l'évaluation et du contrôle du PNUE utilisera pour établir un fichier du PNUE qui servira ultérieurement de base au fichier central devant être mis en place par l'Office des Nations Unies à Nairobi.

341. Le Chef du Service de l'évaluation et du contrôle du PNUE et le chef du Service de la gestion des ressources humaines de l'Office des Nations Unies à Nairobi sont chargés de l'application de cette recommandation.

**342. Au paragraphe 12 e), le Comité a recommandé que le PNUE fasse en sorte que le mandat des consultants comporte des indicateurs de résultats qui permettent d'évaluer les résultats obtenus.**

343. L'Administration souscrit à cette recommandation et a élaboré des directives détaillées pour l'application des nouvelles instructions administratives concernant les consultants et les vacataires engagés par le PNUE, le Centre des Nations Unies pour les établissements

humains (Habitat) et l'Office des Nations Unies à Nairobi. Ces directives fournissent des précisions sur les procédures à suivre pour recruter des consultants et des vacataires conformément à l'instruction administrative ST/AI/1999/7. Ces directives, qui seront appliquées très prochainement, portent notamment sur les éléments ci-après :

- a) Mandat;
- b) Durée du contrat;
- c) Processus et critères de sélection;
- d) Vérification des qualifications et de l'expérience;
- e) Rémunération;
- f) Indicateurs des résultats;
- g) Évaluation des résultats.

344. Le Chef du Service de l'évaluation et du contrôle du PNUE et le Service de la gestion des ressources humaines de l'Office des Nations Unies à Nairobi sont chargés de l'application de cette recommandation.

## I. Fonds des Nations Unies pour la population

345. Les mesures qui ont été prises, ou qui vont l'être, pour appliquer les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes du FNUAP pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>11</sup> sont exposées dans les paragraphes qui suivent.

**346. Au paragraphe 11 a), le Comité a recommandé au FNUAP de fixer des plafonds de dépenses compatibles avec le montant prévu des recettes et de s'en tenir strictement à ces plafonds lorsqu'il confère le pouvoir d'engager des dépenses.**

347. Pour 2000, la Directrice exécutive a donné instruction aux directeurs de programme de ramener le montant des allocations de crédit à un niveau égal ou inférieur au plafond annuel de dépenses, et ce, en novembre 2000 au plus tard. Les deux directeurs exécutifs adjoints assurent une discipline financière et budgétaire rigoureuse. Le montant effectif des recettes est également surveillé de près afin de vérifier la validité des prévisions de recettes pour l'année. L'évaluation de la manière dont les directeurs de programme assurent la gestion financière de ceux-ci sera systématiquement

intégrée à l'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires.

348. Les représentants du FNUAP et les directeurs des divisions concernées du siège sont chargés de veiller à ce que les montants définitifs des dépenses ne soient pas supérieurs aux plafonds correspondants.

**349. Au paragraphe 11 b), le Comité a recommandé que, en attendant que la réserve opérationnelle soit de nouveau portée à au moins 50 millions de dollars, le FNUAP adopte pour l'exercice biennal le système du financement intégral, en maintenant les dépenses dans les limites des recettes effectives.**

350. Le FNUAP est résolu à maintenir un contrôle financier et budgétaire rigoureux et veillera à ce que, à la fin de l'exercice biennal, le montant de la réserve opérationnelle soit d'au moins 50 millions de dollars.

351. Les deux directeurs exécutifs adjoints sont chargés de veiller à la discipline financière et budgétaire pour l'ensemble du Fonds.

**352. Au paragraphe 11 c), le Comité a recommandé au FNUAP d'exiger des bureaux extérieurs qu'ils établissent des plans d'audit annuels précisant quels projets feront l'objet d'une vérification externe des comptes, et de coordonner ces plans au siège pour s'assurer que la fonction d'audit au FNUAP a une portée suffisante.**

353. Pour s'aligner sur la pratique du PNUD, l'obligation d'audit des projets n'est plus annuelle, le critère étant désormais simplement qu'il y ait au moins un audit pendant la durée du projet. Dorénavant, tous les bureaux de pays et, s'agissant des projets multinationaux, les divisions concernées du siège établiront des plans d'audit annuels. Lesdits bureaux et divisions sont chargés d'établir et de mettre en oeuvre ces plans d'audit.

354. Le Chef de la Section de la vérification interne des comptes surveillera le respect des règles relatives à l'audit des projets.

**355. Au paragraphe 11 d), le Comité a recommandé au FNUAP de suivre de près les recettes et les dépenses des fonds d'affectation spéciale pour veiller à ce que des dépenses ne soient pas engagées quand les ressources disponibles ne sont pas suffisantes.**

356. La Division des finances, de l'administration et des systèmes intégrés de gestion a examiné les deux cas évoqués par le Comité et tient à apporter des éclair-

cissements à ce sujet. Pour l'un de ces cas, le solde négatif est imputable à une erreur de codage. Pour le second cas, le solde négatif effectif se montait à 7 618 dollars. Des mesures correctives sont en train d'être prises dans les deux cas et le FNUAP renforcera les contrôles internes afférents aux fonds d'affectation spéciale. Le Service financier et le Service de mobilisation des ressources étudieront tous les nouveaux accords de fonds d'affectation spéciale pour s'assurer que les calendriers de décaissement sont compatibles avec les calendriers de perception des recettes et que chaque accord contient une mention expresse protégeant les ressources ordinaires du FNUAP. L'allocation et le décaissement des fonds seront fonction des résultats de cette étude. Les instructions administratives correspondantes seront publiées au cours du second semestre de 2000. La Division susmentionnée insistera en outre auprès de toutes les parties concernées sur la nécessité impérieuse de s'assurer de l'existence de fonds suffisants avant tout engagement de dépenses. Tous les fonctionnaires concernés seront tenus responsables à cet égard.

**357. Au paragraphe 11 e), le Comité a recommandé au FNUAP de rendre obligatoire l'application de ses critères d'évaluation de la capacité technique et gestionnaire des agents d'exécution lors du choix de ces derniers et d'exiger que tous les descriptifs de projet contiennent une évaluation claire des capacités desdits agents et une analyse concrète des déficiences éventuelles.**

358. Les critères d'évaluation des futurs agents d'exécution sont désormais inscrits dans le Manuel de programmation du FNUAP. Ces critères portent sur la capacité technique, la capacité gestionnaire et l'avantage comparatif de l'agent d'exécution considéré. Une évaluation des agents d'exécution possibles est effectuée lors de l'élaboration du programme de pays financé par le FNUAP. Les résultats de cette évaluation font partie des éléments qui servent à définir les modalités de mise en oeuvre et d'exécution du programme de pays. L'analyse de la mesure dans laquelle les modalités d'exécution retenues sont adéquates et appropriées fait partie intégrante des examens annuels des programmes de pays et de l'examen à mi-parcours desdits programmes. S'agissant des activités régionales et multinationales, une évaluation préliminaire est effectuée au cours de la préparation du programme multinational.

359. Les représentants du FNUAP et les directeurs des divisions géographiques et de la Division des questions techniques et des politiques sont chargés de veiller à ce que les descriptifs de projet contiennent une évaluation claire de la capacité des agents d'exécution, et à ce que toute déficience éventuelle soit examinée comme il se doit.

**360. Au paragraphe 11 f), le Comité a recommandé au FNUAP de renforcer la gestion et le suivi de ses projets au stade de la conception en incorporant des données de base et des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs.**

361. Le FNUAP est fermement résolu à utiliser des indicateurs de performance et des données de base. À cet égard, le Conseil d'administration a approuvé, en avril 2000, le cadre de financement pluriannuel du Fonds, qui est basé sur des résultats escomptés clairement définis pour l'organisation et sur un ensemble d'indicateurs permettant de suivre la concrétisation progressive de ces résultats. Au niveau des projets, des outils de programmation et de suivi seront mis au point pour aider le personnel des bureaux de pays à assurer la gestion et le suivi des programmes. Le premier de ces outils sera distribué à la fin de 2000. La diffusion de ces outils se poursuivra dans le cadre d'un processus dynamique visant à améliorer la qualité et l'exécution des programmes. Cette approche axée sur les résultats exige une application rigoureuse de la méthode de la matrice logique pour la planification, le suivi et la communication des buts et des résultats, en utilisant les indicateurs figurant dans la matrice.

362. La Directrice exécutive adjointe chargée des programmes et le Chef du Bureau de la gestion axée sur les résultats surveilleront de près la mise en oeuvre globale de l'approche axée sur les résultats, y compris le recours aux données de base et aux indicateurs de performance.

**363. Au paragraphe 11 g), le Comité a recommandé au FNUAP d'exiger des services du siège et des bureaux de pays qu'ils fournissent au Groupe des achats du siège des plans d'achat annuels détaillés.**

364. Le FNUAP est d'accord avec cette recommandation et le Directeur exécutif adjoint chargé des politiques et de l'administration publiera en septembre 2000 une circulaire demandant que ces plans soient établis pour 2001.



365. Le Directeur de la Division des finances, de l'administration et des systèmes intégrés de gestion et le Chef du Service des achats surveilleront le respect de cette règle.

**366. Au paragraphe 11 h), le Comité a recommandé au FNUAP d'exiger des directeurs de division et des chefs de bureau qu'ils s'assurent, avant de certifier les demandes d'achat, que les marchés importants passent par le Groupe des achats.**

367. Le FNUAP accepte cette recommandation. La Division des finances, de l'administration et des systèmes intégrés de gestion publiera les instructions administratives correspondantes au cours du dernier trimestre de 2000. L'application de cette recommandation fait que les chefs des différents services sont personnellement tenus de transmettre toutes les demandes d'achat au Groupe des achats. Le non-respect de cette règle sera signalé dans le rapport d'évaluation du comportement professionnel du fonctionnaire concerné et, si nécessaire, des mesures seront prises.

**368. Au paragraphe 11 i), le Comité a recommandé au FNUAP de mettre au point un système permettant la détermination et le suivi officiels de la performance des fournisseurs.**

369. Le FNUAP est d'accord avec cette recommandation. Si un tel système n'a pas encore été mis en place, c'est parce que le Groupe de travail des services d'achats interorganisations est en train de mettre au point un système qui sera commun à tous les organismes des Nations Unies. Toutefois, étant donné les observations du Comité des commissaires aux comptes, le Groupe des achats du FNUAP a mis au point et appliqué un système provisoire de suivi. Le système commun, quant à lui, doit en principe être opérationnel en 2001.

**370. Au paragraphe 11 j), le Comité a de nouveau recommandé au FNUAP de rappeler à tous les bureaux de pays qu'ils doivent soumettre des rapports de réception et d'inspection dans les trois semaines qui suivent la livraison de tous les produits achetés par le siège.**

371. Cette obligation a encore été rappelée aux bureaux de pays le 22 novembre 1999. Le Chef du Service des achats suivra de près le respect de cette règle et prendra toutes les mesures complémentaires qui s'avèreraient nécessaires.

**372. Au paragraphe 11 k), le Comité a recommandé au FNUAP de tout faire pour récupérer le trop-perçu de près de 1,8 million de dollars auprès des sous-traitants concernés, après vérification de son montant définitif.**

373. Le montant exact du trop-perçu reste à vérifier. Le FNUAP, après avoir demandé l'avis de son conseiller juridique, fera tout pour recouvrer ces fonds auprès des parties concernées lorsque le montant définitif aura été établi, et il continue, parallèlement, la procédure disciplinaire engagée contre les fonctionnaires concernés. Le Chef du Service de l'administration est en train d'examiner la situation sur place, et son rapport est attendu pour la fin de septembre 2000.

**374. Au paragraphe 15, le Comité a recommandé au FNUAP d'indiquer dans les états financiers le montant et la base d'évaluation des primes de fin de service et des prestations dues postérieurement au départ à la retraite.**

375. Le Chef du Service financier est en train d'examiner les incidences de cette recommandation sur le plan de la collecte et du traitement informatique des données. Le FNUAP communiquera ces renseignements dans une note aux états financiers de l'exercice biennal 2000-2001.

**376. Au paragraphe 17, le Comité a recommandé au FNUAP de bien indiquer la valeur du matériel durable dans les notes aux états financiers.**

377. C'est aux agents d'exécution qu'il incombe au premier chef de tenir la comptabilité du matériel durable. Les bureaux de pays du FNUAP et les divisions concernées du siège sont tenus de demander ces données aux agents d'exécution et de fournir des données complètes et exactes à la Division des finances, de l'administration et des systèmes intégrés de gestion. Le Chef du Service financier surveille le respect général de cette directive par toutes les parties.

378. Cela étant, l'exactitude et l'exhaustivité de ces renseignements sont vérifiés par les bureaux de pays lorsqu'ils examinent les données fournies par les gouvernements et les ONG. Pour veiller à ce que les mesures complémentaires voulues soient prises, la Division instaurera une collaboration avec les divisions géographiques et les bureaux de pays. À cet effet, une circulaire sera adressée en fin d'année auxdits bureaux et divisions, leur rappelant les obligations en matière de communication de cette information.

379. Le FNUAP avait prévu de communiquer ces renseignements dans une note aux états financiers de l'exercice biennal 1998-1999, mais la collecte et la vérification des données se sont révélées plus complexes que prévu. En conséquence, le Chef du Service financier compte communiquer cette information pour l'exercice biennal 2000-2001. Pour parvenir à une comptabilité qui soit la plus précise possible, le Chef du Service financier réexaminera la politique suivie en ce qui concerne le moment où le matériel des projets est transféré aux agents d'exécution.

**380. Au paragraphe 33, le Comité, constatant que la question de l'avance versée à la réserve pour le logement des fonctionnaires des bureaux extérieurs n'est toujours pas réglée depuis six ans, a recommandé au FNUAP de prendre les mesures voulues pour régler cette question une fois pour toutes.**

381. Le FNUAP attend que le PNUD lui indique la part exacte du Fonds dans les frais de construction des locaux communs. En février 1999, le FNUAP ainsi que l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont écrit une lettre commune au PNUD, avec le concours du conseiller juridique du PAM, indiquant que ces trois organisations n'avaient aucune obligation juridique de contribuer au financement des dépassements de coûts afférents à ces projets. Le FNUAP va de nouveau écrire officiellement au PNUD pour lui demander les renseignements susmentionnés, afin que le Fonds puisse clôturer ces comptes qui continuent d'indiquer un montant de 1 million de dollars versé au PNUD à titre d'avance. Le FNUAP précisera bien dans sa lettre au PNUD que, s'il ne reçoit pas ces renseignements le 30 novembre 2000 au plus tard, il demandera au PNUD le remboursement du montant de 1 million de dollars versé en 1994.

**382. Au paragraphe 55, le Comité a recommandé au FNUAP de mettre en place un système d'information de gestion pour l'administration des avances faites aux projets.**

383. Des règles strictes fixant les conditions dans lesquelles les avances peuvent être versées et doivent être administrées sont énoncées dans le manuel financier du FNUAP. Les représentants du Fonds et les directeurs de programme, au siège, ont charge de veiller à ce que ces procédures soient appliquées. Le Directeur de la Division des finances, de l'administration et des systèmes d'information de gestion s'assurera qu'elles sont respectées.

384. Le Service financier présentera périodiquement au Comité exécutif une liste des bureaux qui ne respectent pas comme ils le devraient les statuts, règlements et procédures visant, d'une part, les dates auxquelles des états des décaissements doivent être reçus et, de l'autre, l'octroi d'avances trop importantes. Les mesures qui conviennent seront prises conformément à la note de la Directrice exécutive en date du 29 janvier 1999 relative à la responsabilité du fonctionnaire. La Division des finances, de l'administration et des systèmes d'information de gestion a déjà incorporé au Système intégré de gestion sur le terrain une mise en garde qui se déclenche lorsqu'une avance dépasse, compte tenu du crédit existant, le plafond trimestriel qui s'applique au projet.

**385. Au paragraphe 57, le Comité a recommandé au FNUAP de ne pas verser d'avances avant que toutes les parties aient signé les documents relatifs au projet.**

386. Le FNUAP souscrit à cette recommandation. Ses représentants et les directeurs des divisions concernées, au siège, sont chargés de veiller à ce qu'aucun débours ou engagement de dépense ne soit effectué avant que toutes les parties aient signé les documents relatifs au projet. Le Fonds appliquera rigoureusement la disposition 103.2 relative à la responsabilité des fonctionnaires, où il est stipulé que tous les fonctionnaires du Fonds doivent répondre des actes accomplis dans l'exercice de leurs fonctions. Tout fonctionnaire ayant enfreint les procédures du Fonds devra répondre personnellement de son action.

**387. Au paragraphe 57, le Comité a recommandé au FNUAP de veiller systématiquement à ce que les organismes présentent un rapport final sur chaque projet, ou à défaut un document pouvant en tenir lieu.**

388. Les directives relatives aux programmes du FNUAP imposent aux agents d'exécution de présenter un rapport final sur chaque projet. Le Fonds est décidé à appliquer cette règle inflexiblement. Ses représentants et les directeurs des divisions concernées, au siège, seront priés de bloquer, tant que le rapport final d'un projet terminé n'aura pas été reçu, tout nouveau versement en numéraire concernant d'autres projets exécutés par le même organisme.

**389. Au paragraphe 81, le Comité a recommandé au FNUAP de rappeler aux bureaux de pays que les marchés portant sur des travaux de construction**

figurent dans les statistiques sur les achats qu'ils présentent au siège.

390. Le FNUAP souscrit à cette recommandation, qu'il a appliquée. Les marchés portant sur des travaux de construction figurent dans les statistiques de 1999 sur les achats.

391. Le FNUAP se permet de faire observer que, dans le cas évoqué au paragraphe 87, le Directeur exécutif adjoint chargé des politiques et de l'administration a approuvé, à titre exceptionnel, une demande adressée à la Directrice exécutive par un représentant qui souhaitait obtenir une dérogation à l'application du plafond de 30 % du montant du programme de pays ou 3 millions de dollars.

**Mesures prises pour mettre en oeuvre les recommandations non encore appliquées que le Comité des commissaires aux comptes avait formulées dans son rapport sur les comptes de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1997<sup>12</sup>**

**392. Le Comité a recommandé au FNUAP d'indiquer la valeur des contributions en nature dans une note accompagnant ses états financiers.**

393. Le Chef du Service financier étudie les moyens de recueillir des renseignements sur les contributions en nature, de valoriser celles-ci et de faire figurer le résultat dans les rapports financiers.

394. Le FNUAP comptait faire figurer cette information dans une note accompagnant ses états financiers de l'exercice biennal 1998-1999, mais il s'est aperçu qu'il était plus difficile que prévu de réunir les données. Le Chef du Service financier compte maintenant faire figurer l'information dans le rapport sur l'exercice biennal 2000-2001.

## **J. Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains**

395. On trouvera ci-après un exposé des mesures qui ont été prises ou qui le seront pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>13</sup>.

**396. À l'alinéa a) du paragraphe 11, le Comité a recommandé à l'Administration de présenter les sommes à recevoir et les sommes à payer en montants bruts et non en montants nets, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.**

397. L'Office des Nations Unies à Nairobi souscrit sans réserve à cette recommandation, et il veillera à ce que cette règle soit toujours respectée à l'avenir.

398. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service de la gestion des ressources financières de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

399. En ce qui concerne le paragraphe 13 du rapport du Comité, l'Office a prié le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) de formuler l'observation suivante : « Il convient de noter que le solde négatif des sommes à recevoir, d'un montant de 294 264 dollars, correspond à toutes les sources de financement d'Habitat, y compris les fonds du budget ordinaire et ceux de la coopération technique, et que les soldes négatifs concernant la Fondation et intéressant l'état II, qui sont à ajouter au solde affiché de 735 660 dollars, s'élèvent au total à 75 340 dollars. Pour ce qui est des sommes à payer, les soldes négatifs, d'un montant de 248 501 dollars, concernent également toutes les sources de financement d'Habitat, et ceux de la Fondation, qui intéressent l'état II et qui sont à ajouter au solde affiché de 689 663 dollars, s'élèvent au total à 58 927 dollars. »

**400. À l'alinéa b) du paragraphe 11, le Comité a recommandé à l'Administration d'exercer un contrôle strict sur les dépenses de chaque fonds d'affectation spéciale ou projet afin que les dépenses ne dépassent pas les plafonds d'attribution de crédits autorisés en vertu des règles en vigueur.**

401. Habitat s'emploie, en étroite collaboration avec l'Office des Nations Unies à Nairobi, à renforcer son système de suivi des projets, ce qui permettra aux directeurs de programme et aux spécialistes de la gestion des projets de disposer en ligne d'une information actuelle concernant les recettes, les budgets et les dépenses de chaque fonds ou projet. Parallèlement, des tableaux récapitulatifs mensuels ont été élaborés pour permettre aux membres de l'équipe de direction de suivre plus facilement l'évolution de la situation financière des fonds d'affectation spéciale et des projets. Le système de suivi des projets et les modèles de rapports

qui s'y rattachent sont d'ores et déjà en service, et de nouvelles améliorations ne tarderont pas.

402. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe conjointement au Directeur de la Division de l'appui aux programmes d'Habitat et au Chef du Service de la gestion des ressources financières de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

**403. À l'alinéa c) du paragraphe 11, le Comité a recommandé à l'Administration de respecter pleinement les directives détaillées sur le recours aux consultants acceptées par l'Assemblée générale.**

404. Habitat continue d'attacher la plus grande importance à ce que la sélection des consultants se fasse après mise en concurrence et conformément aux directives en vigueur des Nations Unies. À l'initiative du Service de la gestion des ressources humaines, tous les directeurs de programme ont reçu l'instruction administrative ST/AI/1999/7 relative à l'emploi de consultants et de vacataires, et il leur a été rappelé que ce texte devait être strictement appliqué.

405. Cette recommandation est mise en oeuvre avec effet immédiat, et la responsabilité de son application incombe conjointement au Directeur de la Division de l'appui aux programmes d'Habitat et au Chef du Service de la gestion des ressources humaines de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

**406. À l'alinéa d) du paragraphe 11, le Comité a recommandé à l'Administration de mettre à jour le fichier des consultants et de le fournir à l'Office des Nations Unies à Nairobi afin de faciliter la mise en place d'un fichier central des consultants informatisé.**

407. L'Office des Nations Unies à Nairobi s'emploie actuellement à actualiser son fichier de consultants afin qu'il Osoit d'un maniement plus facile et qu'il soit plus complet. Il se concerta actuellement avec l'Office afin de rendre leurs deux fichiers plus compatibles. En raison du manque de ressources financières et humaines, tant à l'Office qu'à Habitat, il sera difficile d'appliquer immédiatement la deuxième partie de la recommandation, particulièrement en ce qui concerne la tenue du fichier, mais tout est mis en oeuvre pour appliquer cette recommandation dès que les ressources supplémentaires requises auront été trouvées.

408. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur de la Division de l'appui aux programmes d'Habitat et au Chef du Ser-

vice de la gestion des ressources humaines de l'Office des Nations Unies à Nairobi.

## **K. Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues**

409. Les mesures prises ou qui seront prises pour appliquer les recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurant dans le rapport sur les comptes du Fonds du PNUCID pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1999<sup>14</sup> sont présentées ci-après.

**410. Au paragraphe 11 a), le Comité a recommandé que, conformément aux dispositions pertinentes des normes comptables des Nations Unies, le PNUCID indique, dans les notes accompagnant les états financiers, le montant – et la méthode d'évaluation employée pour l'établir – du passif imputable aux prestations de fin de service, aux allocations payées après le départ en retraite et aux congés annuels.**

411. Le PNUCID coordonnera avec la Section de la gestion des ressources humaines et la Section des finances et du budget de l'Office des Nations Unies à Vienne des mesures à prendre pour obtenir des informations concernant les droits du personnel du PNUCID et pour calculer la valeur monétaire de ces droits. Ce passif serait quantifié et incorporé dans les notes relatives aux états financiers pour l'exercice 2000-2001.

412. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes du PNUCID.

**413. Au paragraphe 11 b), le Comité a recommandé que le PNUCID redouble d'efforts pour encourager le PNUD à obtenir les rapports de vérification des comptes nécessaires concernant les projets relevant de l'exécution nationale et, lorsqu'il convient, d'utiliser les arrangements existants qui permettent à des bureaux locaux de comptabilité de vérifier les comptes des projets relevant de l'exécution nationale. En outre, au paragraphe 11 c), le Comité a recommandé que le PNUCID assure le suivi, en liaison avec le PNUD, en ce qui concerne les rapports de vérification des comptes manquants pour les exercices 1996-1997 et 1998-1999.**

414. Le PNUCID n'a pas assuré le suivi en ce qui concerne les rapports de vérification des comptes concernant les projets relevant de l'exécution nationale pour 1996-1997 car il s'est employé à obtenir du PNUD des attestations de vérification pour 1998-1999. Comme le Comité l'a noté, le PNUD n'a eu guère de succès en ce qui concerne 1998-1999. En outre, le PNUCID a jugé prudent d'utiliser ses ressources limitées pour obtenir des attestations de vérification par le biais d'entreprises privées pour l'exercice 1998-1999 seulement. Le PNUCID demande au Comité de revoir sa position quant à la question de savoir s'il exige des attestations pour la période précédant l'exercice 1998-1999, car cela reviendrait logiquement à remonter jusqu'au début du programme en 1991. Le PNUCID propose donc que l'exercice 1998-1999 serve de point limite en la matière. Comme indiqué dans le rapport de vérification des comptes, le PNUCID suit étroitement la question avec le PNUD et s'est également attaché les services de cabinets de comptabilité locaux pour que les attestations de vérification manquantes soient soumises. Au 30 juin 2000, le PNUCID avait obtenu un quitus pour les dépenses d'un montant de 4,1 millions de dollars effectuées pendant l'exercice 1998-1999, une vérification étant en cours pour un autre montant de 11,6 millions de dollars. Ainsi, près de 86 % des dépenses au titre de projets relevant de l'exécution nationale en 1998-1999 (18,3 millions de dollars) feront l'objet d'un rapport de vérification des comptes établi en 2000. Un grand pas sera donc fait en matière d'application de cette recommandation, le problème se posant essentiellement en termes de calendrier.

415. La responsabilité de la poursuite de l'application des recommandations ci-dessus incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes.

**416. Au paragraphe 11 d), le Comité a recommandé que le PNUCID veille à ce que la concordance des comptes bancaires soit vérifiée régulièrement et promptement aussi bien au siège que dans les bureaux locaux et que des enquêtes soient menées sur les postes restés en suspens.**

417. Les états mensuels sur la concordance des comptes bancaires sont établis dès que le PNUCID reçoit les relevés bancaires. Le dépôt d'un montant de 63 000 dollars qui avait été présenté comme un poste d'ajustement pendant 15 mois a fait l'objet d'un long échange de communications avec plusieurs bureaux. Au moment du dépôt, on ne disposait pas d'informations suffisantes pour établir qu'il s'agissait

effectivement d'une contribution en faveur du PNUCID. Le long processus consistant à vérifier la source et l'objet de la contribution en a fait un poste en suspens pendant une période plus longue que d'habitude. Comme indiqué au paragraphe 25 du rapport du Comité, le PNUCID a déjà pris des mesures pour corriger l'omission portant sur un montant de 762 000 dollars et se propose à l'avenir de porter les transactions locales sur le grand livre. Il convient de souligner que ces deux montants avaient un caractère exceptionnel et qu'ils ont été entièrement comptabilisés.

418. La responsabilité de la concordance des comptes bancaires incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes.

**419. Au paragraphe 11 e), le Comité a recommandé que le PNUCID aide les gouvernements qui n'ont pas de plans-cadres ou des documents équivalents concernant les drogues à établir de tels plans dès que possible, afin de définir les problèmes liés aux drogues, de les classer en ordre de priorité et d'établir un programme d'action au niveau gouvernemental pour les traiter.**

420. Le rapport a indiqué que si 11 des 20 pays où le PNUCID a un bureau ont établi un plan-cadre national concernant les drogues, six autres pays où le PNUCID dispose depuis assez longtemps de bureaux qui auraient pu aider les gouvernements concernés à établir de tels plans ne l'avaient pas fait. Il convient d'indiquer que la plupart des six pays disposent de plans-cadres nationaux qui ont été établis avec l'aide et la participation du PNUCID. Le Mexique dispose d'un excellent plan national de lutte contre les drogues (1994-2000). Il a également signé le mémorandum d'accord sous-régional sur la coopération en matière de drogues de 1996 (mis à jour en 1999) qui le lie à sept républiques d'Amérique latine. La Barbade et d'autres pays des Caraïbes disposent de documents reconnus sur le plan international équivalant à des plans nationaux de lutte contre la drogue, notamment le Plan d'action de la Barbade de 1996 qui définit les politiques et priorités nationales en matière de lutte contre les drogues. Ce plan d'action est un instrument politique et de planification qu'utilise le PNUCID et d'autres donateurs bilatéraux pour le financement de projets. De même, le Nigéria et le Sénégal disposent de plans-cadres nationaux pour la lutte contre les drogues tandis que la Thaïlande dispose d'un plan d'action national contre les stupéfiants (1997-2001).

421. Le PNUCID continue d'aider les gouvernements dans ce domaine. La responsabilité de la poursuite de l'application de la recommandation incombe au Chef du Service des opérations.

**422. Au paragraphe 11 f), le Comité a recommandé que le PNUCID établisse des directives générales de planification qui définissent des normes précises et encouragent davantage de cohérence et de comparabilité entre les documents de planification.**

423. Le PNUCID convient certes avec le Comité qu'un système de planification commun encourageait davantage de cohérence et de comparabilité, mais il ne faudrait pas perdre de vue qu'il faut faire preuve de souplesse dans l'élaboration des plans pour répondre aux besoins régionaux. À titre d'exemple, le Mécanisme de coordination du PNUCID pour les Caraïbes, un projet de plusieurs donateurs visant à assurer le suivi de la mise en oeuvre du Plan d'action de la Barbade, effectue régulièrement des analyses approfondies des problèmes liés à la lutte contre la drogue ainsi que des capacités techniques et des besoins.

424. Le PNUCID poursuivra ses efforts en vue de mieux normaliser les documents de planification en tenant dûment compte des besoins propres à chaque région et pays.

425. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur de la Division des opérations et de l'analyse.

**426. Au paragraphe 11 g), le Comité a recommandé que tous les rapports annuels futurs du PNUCID contiennent une analyse de résultats et produits réels obtenus par rapport aux objectifs énoncés dans les plans nationaux ou régionaux pertinents.**

427. Le PNUCID souscrit à cette recommandation. La réorganisation de ses activités de coopération technique en quatre domaines thématiques permettra d'améliorer la planification, la gestion ainsi que le suivi et l'évaluation des programmes. La mise en oeuvre du nouveau système intégré de gestion financière et des projets permettra de rapporter les résultats et produits obtenus aux fonds et ressources utilisés.

428. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur de la Division des opérations et de l'analyse.

**429. Au paragraphe 11 h), le Comité a recommandé que le PNUCID coordonne ses activités d'achats**

**afin de les concentrer chez un nombre plus restreint d'agents et de bénéficier ainsi d'économies d'échelle.**

430. Le PNUCID se félicite de cette recommandation du Comité. Cependant, il convient de noter que les statistiques concernant les achats présentées au tableau figurant au paragraphe 50 du rapport du Comité ne montrent pas clairement que le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a acheté une grande partie des biens et services destinés aux projets du PNUCID, en sa qualité de deuxième agent d'exécution du PNUCID, mais n'a pas à ce jour fourni les statistiques que le PNUCID lui demande chaque année. En outre, le PNUCID doit tenir compte de la réalité sur le terrain qui l'amène à passer par différents agents d'exécution qui sont parfois mieux placés pour effectuer les achats eux-mêmes. Il faudrait également tenir compte d'autres facteurs liés au coût-utilité tels que les dépenses d'appui aux programmes en même temps que les économies d'échelle dans le choix d'un agent chargé des achats. Néanmoins, le PNUCID reconnaît le bien-fondé de la recommandation du Comité et l'appliquera chaque fois que possible.

431. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service des opérations.

**432. Au paragraphe 11 i), le Comité a recommandé que le PNUCID demande aux départements d'établir des programmes d'achats et de les soumettre au service des achats compétents.**

433. Le PNUCID souscrit à cette recommandation.

434. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe aux administrateurs de programme compétents du Service des opérations et du Service des politiques et de l'analyse.

**435. Au paragraphe 11 j), le Comité a recommandé que le PNUCID adresse des directives précises à ses bureaux locaux concernant les procédures d'achats qui doivent être suivies et les limites applicables de l'autorité déléguée.**

436. Le PNUCID souscrit à cette recommandation. Des instructions claires ont déjà été données aux bureaux locaux pour qu'ils observent les règles et règlements pertinents du PNUD. Des exemplaires des règlements financiers du PNUCID et des règlements et manuels financiers et d'achats des Nations Unies ont été envoyés à chaque bureau local.

437. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes.

**438. Au paragraphe 11 k), le Comité a recommandé que le PNUCID s'entende avec l'Office des Nations Unies à Vienne pour conclure avec celui-ci un contrat qui précise le niveau et la qualité de tous les services fournis, y compris en matière d'achats.**

439. Le PNUCID souscrit à cette recommandation, qui sera appliquée après l'approbation d'un contrat de prestation de services par le Directeur exécutif et le Directeur général et l'allocation du montant approprié dans le budget de l'exercice biennal 2002-2003.

440. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes et au Chef de la Division des finances et du budget de l'Office des Nations Unies à Vienne.

**441. Au paragraphe 29, le Comité a recommandé que le PNUCID prenne les mesures nécessaires pour liquider les avances restées depuis longtemps en suspens, d'un montant de 345 713 dollars.**

442. Le PNUCID n'a cessé d'être en contact avec les organismes bénéficiaires concernés pour qu'ils soumettent les rapports certifiés nécessaires qui auraient permis au Programme de liquider ces avances. Les trois cas mentionnés dans le rapport du Comité sont des exceptions, l'un (175 000 dollars) ayant des aspects juridiques complexes qui sont restés sans solution depuis 1993. Le PNUCID prendra les mesures nécessaires pour liquider ces avances en tenant compte des difficultés juridiques et opérationnelles.

443. La responsabilité du suivi de cette recommandation incombe au Chef du Service des opérations et au Chef du Service de l'appui aux programmes.

**444. Au paragraphe 31, le Comité a recommandé que le nouveau système de comptabilité du PNUCID enregistre les dépenses des bureaux locaux dans de meilleurs délais afin d'améliorer le contrôle général des dépenses engagées au titre des projets.**

445. Le nouveau système intégré de gestion financière et des projets, qui devrait être entièrement opérationnel au début de 2001, utilisera les données provenant du Système intégré de gestion ainsi que des agents d'exécution et des bureaux locaux du PNUCID transmises par l'Internet. Le grand livre général intégré

contiendra ainsi des informations actualisées, complètes, pertinentes et transparentes.

446. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Directeur de la Division des opérations et de l'analyse et au Chef du Service de l'appui aux programmes.

**447. Au paragraphe 33, le Comité a recommandé que le PNUCID veille à ce que tout le matériel obsolète ou introuvable soit soumis promptement au Comité local du contrôle de matériel pour être passé par pertes et profits.**

448. Le PNUCID souscrit à cette recommandation.

449. La responsabilité de l'application de cette recommandation incombe au Chef du Service de l'appui aux programmes.

## **L. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

450. Les mesures qui ont été prises ou qui doivent l'être pour donner suite aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a faites dans le rapport sur les comptes du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice biennal se terminant le 31 décembre 1999<sup>15</sup> sont exposées ci-après.

**451. Au paragraphe 10 a), le Comité a recommandé à l'UNOPS d'établir un inventaire complet de son matériel durable, tant au siège que dans les bureaux régionaux, afin d'indiquer dans les états financiers de l'exercice 2000-2001 les coûts d'origine dudit matériel.**

452. L'UNOPS dresse actuellement un inventaire complet de son matériel durable dans tous ses bureaux pour se conformer aux normes comptables des Nations Unies. Cet inventaire continuera d'être mis à jour de façon à satisfaire les normes de gestion et de publicité. La date butoir pour l'achèvement de l'inventaire est le 30 août 2001.

453. C'est au Directeur assistant de la Division des finances, du budget et de l'administration qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.



454. **Au paragraphe 10 b), le Comité a recommandé à l'UNOPS de procéder, sous la conduite de sa section des finances, à des examens réguliers de tous les engagements non réglés et d'annuler ceux qui ne peuvent être motivés ou justifiés par les détenteurs de crédits.**

455. Des opérations de contrôle de la gestion financière sont réalisées régulièrement et de façon continue par le personnel concerné. Des rapports mensuels sur les dépenses sont communiqués par la Section des finances et du budget aux gestionnaires de portefeuille afin de faciliter les examens mensuels. Il est procédé aux ajustements voulus, et notamment à la modification des engagements non réglés. Étant donné sa nature, cette recommandation est appliquée de façon continue et non pas entre deux dates précises.

456. C'est au Directeur assistant de la Division des finances, du budget et de l'administration qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

457. **Au paragraphe 10 c), le Comité a recommandé à l'UNOPS d'établir un lien entre les priorités, les objectifs, les activités et les tâches inscrits dans le plan d'action et de maintenir ce lien constamment, d'une année sur l'autre, en donnant toutes les explications voulues si jamais il s'en écarte.**

458. Vu le changement de cap de l'organisation et les nouveautés intervenues dans le cadre dans lequel elle opère, les priorités organisationnelles du Bureau sont sujettes à révision. Toute modification sera pleinement expliquée dans le plan d'action. La standardisation prévue des plans d'action des services assurera l'homogénéité des rapports entre priorités, objectifs, activités et tâches dans l'ensemble de l'organisation.

459. Les modèles de plan d'action standardisés introduits en 2000 seront revus et simplifiés en vue de leur exploitation en 2001. L'établissement d'un lien entre priorités organisationnelles, objectifs, activités et tâches est une activité continue qui sera examinée dans le cadre du processus de planification des opérations pour 2001-2002.

460. C'est au Directeur assistant de la Division de la clientèle et de la planification stratégique qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

461. **Au paragraphe 10 d), le Comité a recommandé à l'UNOPS de veiller à ce que tous les descriptifs de projet contiennent des objectifs mesurables.**

462. Le Bureau fait d'entrée de jeu observer que les recommandations du Comité figurant aux paragraphes 54 à 57 et au paragraphe 62 concernent tous les stades de la formulation et de la conception des projets, qui sont pour l'essentiel du ressort des organismes de financement et non pas la sienne. Il se propose néanmoins de prendre les mesures décrites ci-après.

463. Le Bureau a l'intention de poursuivre son contrôle des travaux du Comité d'examen des projets de façon que les projets répondent aux normes de qualité requises pour l'exécution, et donc notamment de veiller à ce que, dans la mesure du possible, les descriptifs de projet contiennent des objectifs mesurables.

464. D'ici à la fin de l'année 2000, le Directeur des opérations publiera une directive adressée à toutes les divisions des opérations et prescrivant à celles-ci de demander aux organismes de financement qui font appel aux services du Bureau d'inclure des objectifs mesurables dans leurs descriptifs de projet.

465. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

466. **Au paragraphe 10 e), le Comité a recommandé à l'UNOPS de veiller à ce que tous les descriptifs de projet et accords de services de gestion contiennent des renseignements sur le budget global du projet, ventilés par objectif et sous-objectif, le cas échéant.**

467. Le Comité d'examen des projets continue d'analyser les projets de budget afin de déterminer s'ils se justifient compte tenu des objectifs et sous-objectifs du projet. De plus, les gestionnaires de portefeuille procèdent périodiquement à des révisions de façon que les budgets des projets reflètent fidèlement les dépenses et les projections ventilées par objectif et sous-objectif.

468. Conformément aux recommandations du Comité, le Bureau cherchera constamment à prendre les devants afin d'aider les clients à améliorer leurs descriptifs de projet.

469. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

**470. Au paragraphe 33, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'examiner tous les mois les déclarations des titulaires de comptes d'avance temporaire et de prendre immédiatement les mesures voulues pour accélérer la remise des déclarations manquantes. Il lui a également recommandé de procéder dans les meilleurs délais à la vérification de la concordance de toutes les déclarations émanant de titulaires de comptes d'avance temporaire de manière à assurer un suivi effectif des montants décaissés par les bureaux extérieurs.**

471. Les fonctionnaires concernés ont été priés de bien veiller à examiner les comptes et à en effectuer le rapprochement à temps et de faire diligence pour le suivi des déclarations en retard. Ils sont intervenus auprès des titulaires de comptes d'avance temporaire de manière à assurer un suivi effectif des montants décaissés par les bureaux extérieurs. Étant donné sa nature, cette recommandation est appliquée de façon continue et non pas entre deux dates précises.

472. C'est au Directeur assistant de la Division des finances, du budget et de l'administration qu'incombe la responsabilité d'appliquer cette recommandation.

**473. Au paragraphe 40, le Comité a recommandé à l'UNOPS de donner une explication pour chaque montant cible qui est abandonné ou modifié, afin d'instaurer une certaine continuité du processus de planification des opérations.**

474. Toute modification ou tout abandon des objectifs financiers ou non financiers sera clairement indiqué et expliqué dans les plans d'action.

475. Tous les objectifs financiers et non financiers seront réexaminés et toute modification sera introduite pendant le premier trimestre de 2001 et indiquée dans le plan d'action pour l'exercice biennal 2001-2002.

476. C'est au Directeur assistant de la Division de la clientèle et de la planification stratégique qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

**477. Au paragraphe 45, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'inclure, au besoin, des indicateurs de résultats dans son plan d'action.**

478. Le Bureau entreprend un processus de planification à partir des plus petits éléments qui est synchronisé avec la préparation du budget. Il y a un lien étroit entre les objectifs à court terme et les priorités organi-

sationnelles générales. Les premiers seront réexaminés plus fréquemment que les dernières afin d'assurer une progression vers la réalisation des priorités organisationnelles. Le Bureau a établi son premier mécanisme de contrôle en 1999. Celui-ci comprend des mesures détaillées des résultats au niveau des services et des calendriers pour la réalisation des priorités organisationnelles. Le Bureau remettra l'accent sur la mesure des résultats et rendra compte de ceux qui sont particulièrement bons dans son plan d'action.

479. Les critères pour les indicateurs de résultats seront introduits dans les plans d'action standardisés pendant le premier trimestre de 2001. Les indicateurs de résultats particulièrement bons seront examinés en 2001.

480. C'est au Directeur assistant de la Division de la clientèle et de la planification stratégique qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

**481. Au paragraphe 56, le Comité a recommandé que l'UNOPS, avant de signer un descriptif de projet ou un accord de services de gestion, s'assure que le donateur a bien indiqué dans ce document le système de suivi prévu pour le projet.**

482. Le Bureau conseille régulièrement aux clients de bien indiquer le système de suivi prévu pour tel ou tel projet avant de signer le descriptif de projet. Comme le Comité l'a relevé, les choses se passent généralement ainsi et les indications sont normalement portées dans la section « Information » du descriptif de projet qui devrait aussi mentionner tout écart par rapport à la série normale de rapports et de réunions d'examen. Des informations détaillées et exactes dans cette section sont pour le client un outil précieux aux fins de la mesure de la réalisation des objectifs du projet.

483. D'ici à la fin de l'année 2000, le Directeur des opérations publiera une directive adressée à toutes les divisions des opérations prescrivant à celles-ci de demander aux organismes de financement qui utilisent les services du Bureau de veiller à bien indiquer le système de suivi prévu pour le projet. Le Bureau s'efforcera aussi au cours du processus devant le Comité d'examen des projets d'assurer le respect de cette directive.

484. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

485. **Au paragraphe 57, le Comité a recommandé à l'UNOPS de tout faire pour s'assurer que chaque descriptif de projet ou accord de services de gestion énonce les risques inhérents à l'exécution du projet.**

486. Le Bureau estime lui aussi que les risques inhérents à l'exécution effective d'un projet devraient être soigneusement examinés par l'organisme de financement pendant la formulation du projet. En outre, il continuera d'évaluer les aspects de l'exécution relatifs aux politiques générales, aux questions juridiques, au financement, etc. pendant le processus devant le Comité d'examen des projets.

487. D'ici à la fin de l'année 2000, le Directeur des opérations publiera une directive adressée à toutes les divisions des opérations prescrivant à celles-ci de demander aux organismes de financement qui utilisent les services du Bureau de veiller à bien indiquer les risques du projet.

488. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

489. **Au paragraphe 62, le Comité a recommandé à l'UNOPS de tout faire pour élargir la gamme des indicateurs de résultat inclus dans les descriptifs de projet afin que l'exécution puisse être quantifiée autant que faire se peut au regard des objectifs principaux et secondaires.**

490. Actuellement, l'examen de la progression de l'exécution des projets se fait par le biais de l'établissement de rapports réguliers, des missions de contrôle, des rapports périodiques d'évaluation des résultats et des examens tripartites. Le Bureau estime que le renforcement de ce processus est le meilleur moyen d'améliorer le suivi de la progression de l'exécution des projets.

491. Le Directeur des opérations publiera d'ici à la fin de l'année 2000 une directive adressée à toutes les divisions des opérations et prescrivant à celles-ci de demander aux organismes de financement qui utilisent les services du Bureau de veiller à élargir la gamme des indicateurs de résultats inclus dans les descriptifs de projet.

492. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité de l'application de cette recommandation.

493. **Au paragraphe 65, le Comité a recommandé à l'UNOPS d'appliquer à tous les projets, en collaboration avec les organismes de financement, le système des rapports périodiques d'évaluation des résultats et des examens tripartites.**

494. Le Bureau continue d'insister sur l'importance de rapports périodiques d'évaluation des résultats et d'examens tripartites réguliers pour mettre en évidence les progrès réalisés dans l'exécution des projets. Il note toutefois que l'expérience enseigne que même si les gestionnaires de portefeuille insistent fortement là-dessus, le résultat ne sera positif que si les organismes de financement concernés sont eux aussi convaincus de la nécessité de tels examens réguliers.

495. Le Directeur des opérations donnera pour instruction aux divisions des opérations de participer régulièrement à l'établissement des rapports périodiques d'évaluation des résultats et aux examens tripartites en ce qui concerne les grands projets pour lesquels le Bureau fait fonction d'agent d'exécution.

496. C'est au Directeur général adjoint chargé des opérations qu'incombe la responsabilité d'appliquer cette recommandation.

497. **Au paragraphe 85, le Comité a recommandé qu'à l'avenir, l'UNOPS évite autant que faire se peut d'adopter pour ses marchés un mécanisme de rémunération proportionnel du maître d'oeuvre et prévoie des clauses de pénalité pour livraison tardive des travaux.**

498. Le Bureau évite systématiquement la rémunération proportionnelle du maître d'oeuvre et inclut dans ses marchés des clauses de pénalité pour livraison tardive des travaux. Ces principes sont inculqués dans le cadre de la formation dispensée en matière de passation des marchés et sont énoncés dans les formules types de contrat. Leur application et les éventuelles dérogations sont du ressort du chef de la Section des achats.

499. C'est le déménagement du siège du Bureau dans de nouveaux locaux qui est à l'origine de cette recommandation des commissaires aux comptes. Vu la situation tendue du marché du bâtiment à New York en 1999, et après avoir pris l'avis de spécialistes locaux de l'immobilier et du bâtiment, le chef de la Section des achats (se fondant aussi sur une étude du Comité consultatif d'examen des achats) a décidé qu'il n'était pas possible dans ce cas de s'en tenir aux principes habituels de l'UNOPS.

500. La situation qui a poussé le Comité à faire cette recommandation étant exceptionnelle et les pratiques normales de l'UNOPS en matière de passation des marchés étant tout à fait conformes à cette dernière, aucune suite n'a à être donnée à la recommandation et aucun fonctionnaire n'est donc responsable de son application.

## **M. Tribunal pénal international pour le Rwanda**

501. Sont énoncées ci-après les mesures que le Tribunal a prises ou doit prendre pour mettre en oeuvre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1998-1999<sup>16</sup>.

**502. Au paragraphe 11 a), le Comité a recommandé que le Tribunal prenne, ainsi que l'Administration, des mesures pour que les rapports financiers et les comptes consolidés soient présentés dans les délais voulus.**

503. Le Tribunal a pris note de la recommandation concernant les retards avec lesquels les comptes sont présentés au Siège, qui sont principalement attribuables à la fréquence des pannes d'électricité et d'ordinateurs, à la pénurie de personnel auxiliaire et aux congés annuels, congés dans les foyers, congés de maternité des fonctionnaires. Il a déjà mis les comptes à jour et scrupuleusement appliqué le délai fixé au 30 juin 2000 pour la présentation des états financiers intérimaires. Il fera à l'avenir tout ses efforts pour que les états financiers soient présentés au Siège dans les 15 jours suivant le dernier jour du mois sur lesquels ils portent.

**504. Au paragraphe 11 b), le Comité a recommandé que le Tribunal veille à ce que soient intégralement respectées les procédures établies qui interdisent l'emploi de documents d'engagement de dépenses pour conserver des crédits aux fins du financement de frais de voyage et de l'achat de biens et de services.**

505. Le Tribunal convient de respecter les procédures établies qui régissent l'emploi des documents d'engagement de dépenses et sollicitera au préalable l'approbation du Contrôleur s'il se révélait nécessaire à l'avenir de conserver des crédits au titre de ces documents.

**506. Au paragraphe 11 c), le Comité a recommandé que le Tribunal fixe le montant de l'encaisse autorisée au compte d'avances temporaires du Bureau du Procureur et ne verse pas de fonds supplémentaires à ce compte tant que l'emploi des avances précédentes n'a pas été justifié.**

507. C'est en fait le Contrôleur qui avait approuvé le 19 mai 2000 le montant de l'encaisse de 30 000 dollars pour le Bureau du Procureur. Toutefois, en raison des besoins opérationnels urgents de quelque huit missions en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord, une encaisse spéciale supplémentaire de 100 000 dollars a été approuvée par le Greffier. Un rapport sur les décaissements a maintenant été présenté et est en cours d'examen dans le cadre des missions effectuées par les équipes d'enquête. Entre-temps, le Tribunal convient de ne pas approuver de nouvelles avances tant que le rapport sur les décaissements n'aura pas confirmé le recouvrement de toutes les avances dues.

**508. Au paragraphe 11 d), le Comité a recommandé que le Tribunal conserve les renseignements pertinents recueillis lors de l'inscription des fournisseurs dans ses fichiers et procède régulièrement aux évaluations périodiques des prestations des fournisseurs, ainsi qu'il convient.**

509. Le Tribunal fait sienne cette recommandation, qui devrait être définitivement appliquée avant le 31 décembre 2000.

510. C'est à l'administrateur en chef de programmes qu'il incombe de mettre en oeuvre cette recommandation.

**511. Au paragraphe 11 e), le Comité a recommandé que le Tribunal fasse respecter les termes du contrat de service conclu avec l'agence de voyage et prenne des mesures pour recouvrer la totalité des sommes dues par l'agence.**

512. La recommandation du Comité sera intégralement mise en oeuvre en conformité avec les dispositions de l'accord de service conclu avec l'agence de voyage, de même que seront ultérieurement appliquées les conditions fixées pour la prestation de ces services.

**513. Au paragraphe 19, le Comité a recommandé que la Section des finances et la Section du budget du Tribunal effectuent des rapprochements mensuels des états des dépenses afin d'assurer une plus grande exactitude de l'information financière.**

514. Le Tribunal a maintenant mis en concordance, au 31 mai 2000, les états des dépenses avec les chiffres du Siège.

**515. Au paragraphe 32, le Comité a recommandé que l'Administration indique dans les notes relatives aux états financiers la valeur des biens durables en attente d'une décision de passation par profits et pertes.**

516. Le Tribunal appliquera pleinement cette recommandation à partir des états de fin d'année pour 2000.

**517. Au paragraphe 39, le Comité a recommandé que le Tribunal prenne des mesures pour recouvrer auprès du bailleur les dépenses de nettoyage et d'entretien encourues et demander une réduction du loyer.**

518. Tout en ne remettant pas en question les vues des commissaires aux comptes en ce qui concerne le recouvrement d'une partie des dépenses de nettoyage auprès du Centre international de conférence d'Arusha, le Tribunal tient à rappeler qu'il n'a pas demandé de services de ce genre pour des raisons de sécurité. Il devrait être par ailleurs entendu que, comme le Centre n'a pas loué les services de nettoyage uniquement pour le Tribunal mais aussi pour les trois ensembles de bâtiments, il n'a pas été considéré approprié que le Tribunal demande au Centre de fournir des crédits équivalant à la prestation de ces services. C'est pourquoi le Tribunal a décidé de se passer de ceux-ci. Toutefois, si le Tribunal était tenu de recouvrer les salaires effectifs correspondants que le Centre aurait versés à son personnel, le Tribunal aimerait que le Comité des commissaires aux comptes lui indique comment il est arrivé au chiffre de 133 424,08 dollars.

## **N. Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie**

519. Sont énoncées ci-après les mesures que le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie a prises ou doit prendre pour mettre en oeuvre les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1998-1999<sup>17</sup>.

**520. Au paragraphe 10 a), le Comité a recommandé que le Tribunal, conformément aux normes comptables pour le système des Nations Unies, indique dans ses états financiers les éléments de passif**

**correspondant aux prestations dues à la fin de service ou après la retraite ainsi qu'aux congés annuels.**

521. Jusqu'à ce que l'Assemblée générale décide de publier séparément les états financiers du Tribunal, les comptes de celui-ci étaient incorporés à ceux de l'ONU et les éléments en question étaient calculés et inclus dans ces comptes. La décision de l'Assemblée de séparer les comptes du Tribunal de ceux de l'Organisation et de les publier dans un volume distinct n'a été communiquée au Tribunal que le 26 janvier 2000. En conséquence, celui-ci n'a pas été à même de communiquer en temps voulu les informations supplémentaires requises.

522. Le Tribunal a maintenant pris connaissance des nouvelles normes et communiquera désormais toutes les informations nécessaires conformément aux normes comptables de l'ONU.

523. C'est au Chef de l'administration qu'il appartient de vérifier la mise en oeuvre de cette recommandation.

**524. Au paragraphe 10 b), le Comité a recommandé que le Tribunal revoie la manière dont il planifie l'utilisation des salles d'audience pour qu'il soit fait un usage optimal des installations disponibles.**

525. La question de l'usage des salles d'audience est complexe et résiste à une analyse purement fondée sur les chiffres. Cet usage ne reflète pas nécessairement avec précision la charge de travail du Tribunal. De nombreux facteurs indépendants de la volonté du Tribunal expliquent qu'une salle n'est pas occupée – parmi lesquels la non-comparution de témoins pour raisons de santé, les retards dus aux déplacements et les ajournements demandés par les diverses parties. Il faut aussi comprendre que lorsqu'une salle n'est pas utilisée, le personnel qui y est affecté accomplit d'autres tâches nécessaires.

526. Un facteur important à cet égard est le nombre limité de juges du Tribunal. Comme le montre le rapport du Président adressé au Secrétaire général le 12 mai 2000, l'inoccupation de salles d'audience s'explique entre autres par le fait que les juges doivent aussi faire des recherches et rédiger leurs décisions, que les chambres de première instance ont à juger plusieurs accusés à la fois et que les juges d'appel doivent siéger en même temps.

527. Cela dit, le Tribunal s'est efforcé, dans toute la mesure possible, d'utiliser au maximum les salles

d'audience. De plus, il a demandé des fonds au titre du budget de 2001 pour établir deux autres chambres de première instance, ce qui simplifierait considérablement les problèmes susmentionnés.

528. C'est au Greffier adjoint qu'il appartient de vérifier la mise en oeuvre de cette recommandation.

**529. Au paragraphe 10 c), le Comité a recommandé que le Tribunal revoie son système d'aide judiciaire en vue de contrôler plus strictement et de limiter les coûts afférents à la défense.**

530. Le système d'aide judiciaire du Tribunal a été réexaminé en détail. Un projet d'amendement de fond à apporter à la directive relative à la commission d'office de conseil de la défense a été établi et doit faire l'objet d'observations de la part des juges. La pratique du Greffier relative à l'aide judiciaire, en particulier en ce qui concerne l'attribution d'un maximum d'heures de travail aux équipes de la défense, ont été également réexaminées et les juges ont été saisis d'une deuxième proposition d'amendement aux fins d'observation.

531. Sous réserve d'obstacles imprévus, la mise en oeuvre de la directive et de la modification apportée à la pratique suivie devrait prendre effet au cours de 2000.

532. C'est au Greffier adjoint qu'il appartient de surveiller la mise en oeuvre de cette recommandation.

## Notes

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-cinquième session, Supplément No 5 (A/53/5), vol. III, chap. I.

<sup>2</sup> Ibid., annexe, par. 10 à 12.

<sup>3</sup> Ibid., Cinquante-troisième session, Supplément No 5 (A/53/5), vol. III, chap. I.

<sup>4</sup> Ibid., Cinquante-cinquième session, Supplément No 5 (A/55/5), vol. IV, chap. II.

<sup>5</sup> Ibid., Supplément No 5A (A/55/5/Add.1), chap. II.

<sup>6</sup> Ibid., Supplément No 5B (A/55/5/Add.2), chap. II.

<sup>7</sup> Ibid., Supplément No 5C (A/55/5/Add.3), chap. II.

<sup>8</sup> Ibid., Supplément No 5D (A/55/5/Add.4), chap. II.

<sup>9</sup> Ibid., Supplément No 5E (A/55/5/Add.5), chap. I.

<sup>10</sup> Ibid., Supplément No 5F (A/55/5/Add.6), chap. II.

<sup>11</sup> Ibid., Supplément No 5G (A/55/5/Add.7), chap. II.

<sup>12</sup> Ibid., cinquante-troisième session, Supplément No 5G (A/53/5/Add.7), chap. II, par. 9 a).

<sup>13</sup> Ibid., cinquante-cinquième session, Supplément No 5H (A/55/5/Add.8), chap. II.

<sup>14</sup> Ibid., Supplément No 5I (A/55/5/Add.9), chap. II.

<sup>15</sup> Ibid., Supplément No 5J (A/55/5/Add.10), chap. I.

<sup>16</sup> Ibid., Supplément No 5K (A/55/5/Add.11), chap. II.

<sup>17</sup> Ibid., Supplément No 5L (A/55/5/Add.12), chap. II.