



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/49/348/Add.2
5 octobre 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-neuvième session
Point 104 de l'ordre du jour

RAPPORTS FINANCIERS ET ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS, ET
RAPPORTS DU COMITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Application des recommandations formulées par
le Comité des commissaires aux comptes

Rapport du Secrétaire général

Additif

I. INTRODUCTION

1. Au paragraphe 7 de sa résolution 48/216 B du 23 décembre 1993, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général et 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, leur réaction 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 suivants : 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 Proche-Orient (UNRWA), les contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le 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, l'Université des Nations Unies (UNU) et le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID). Sauf indication contraire, ces réponses portent sur les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports pour l'exercice 1992-1993. Un autre additif au document A/49/348 sera publié pour les organisations et programmes non inclus dans le présent document.

II. RÉPONSES DES ORGANISMES ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

A. Programme des Nations Unies pour le développement

3. Les mesures prises ou envisagées par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1992-1993¹ sont exposées dans le tableau ci-après.

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<u>Questions financières</u>			
1. Le PNUD devrait faire rapport au Conseil d'administration sur la façon dont les fonds détenus dans la réserve seront utilisés pour les mesures de transition (par. 9 a), 15 et 55).		La réserve a été constituée à partir des économies budgétaires de l'exercice 1992-1993, conformément à la décision 93/35 du Conseil d'administration en date du 18 juin 1993. Comme il a été signalé au Conseil d'administration dans le rapport dont il est saisi à sa session d'octobre 1994 (DP/1994/35), les fonds détenus dans la réserve serviront à financer : a) les dépenses salariales transitoires relatives à la mise en oeuvre, en temps voulu, des réaffectations et licenciements; b) la formation complémentaire; et c) la mise en place de systèmes. Ils seront utilisés en particulier pour l'application de la stratégie globale concernant les techniques de l'information, qui a été adoptée conformément aux recommandations du Conseil d'administration relatives aux systèmes d'information-gestion.	Activité achevée 15 octobre 1994
2. L'Administration devrait dresser un plan général d'exécution pour l'aliénation des biens [logement] des bureaux extérieurs (par. 9 b), 15 et 56).	Le PNUD a pleinement conscience de la nécessité de rationaliser la situation de son stock de logements et s'emploie activement, lorsque cela est possible, à mettre fin à ses obligations concernant ces biens. Il a accepté la recommandation du Comité et s'emploie actuellement à établir un échéancier et un plan détaillés pour 1994-1995.	Le plan sera prêt en novembre 1994.	Activité en cours 1er novembre 1994
3. Le PNUD devrait préciser ses directives sur la définition des engagements non liquidés (par. 9 c), 16 et 68).	Le PNUD a accepté de préciser et de rééditer ses directives.	Le PNUD étoffera les instructions adressées en fin d'exercice à tous les agents certificateurs du siège et aux bureaux extérieurs. Les procédures de révision et de certification seront améliorées en temps voulu pour la clôture de l'exercice 1994.	Activité en cours 31 décembre 1994

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
4. Le PNUD et les agents d'exécution devraient coopérer pour tenter de résoudre les problèmes qu'on posés, en 1992-1993, les nouvelles dispositions concernant les dépenses d'appui (par. 9 d), 17 et 76).	Le PNUD s'emploie actuellement à corriger les divergences et procédera en 1994 aux ajustements éventuellement nécessaires.	Le PNUD collabore étroitement avec les agents d'exécution par l'intermédiaire de l'Équipe de travail interrogations sur les dépenses d'appui pour examiner les questions de politique générale qui impliquent des changements et les questions opérationnelles de portée générale. En 1994, l'Équipe de travail a examiné une étude sur le système de calcul des coûts concernant les taux de remboursement applicables aux services d'appui technique et aux services administratifs et opérationnels. D'autres réunions seront convoquées sur des sujets divers. Le PNUD présentera au Conseil d'administration, pour qu'il les examine à sa session d'octobre 1994, un rapport sur les arrangements relatifs aux dépenses d'appui (DP/1994/23), ainsi que le rapport d'évaluation établi par une équipe indépendante. Les amendements proposés au règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD seront présentés au Conseil en novembre 1994.	Activité à l'échelle du système 1er novembre 1994

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<p>5. Le PNUD devrait s'efforcer d'étudier dans les six mois tous les cas de perte financière ou de responsabilité des personnes et de se prononcer à leur sujet dans le même délai. De plus, lorsque des membres du personnel sont nommés à des postes de haut niveau, assortis de responsabilités financières importantes, il conviendrait de leur adresser une lettre de nomination personnelle exposant succinctement la nature de ces responsabilités et la façon dont ils devront en rendre compte (par. 9 e), 20, 97 et 98).</p>	<p>Le Comité permanent des responsabilités personnelles et financières constitue une innovation. Cela suppose un processus d'apprentissage et de compilation des précédents qui a des répercussions sur divers paramètres, notamment la cohérence, l'équité et la célérité. Le PNUD convient qu'il est nécessaire de raccourcir les délais dans lesquels les affaires sont examinées et réglées. Néanmoins, les procédures en vigueur stipulent que les droits de la défense et un jugement équitable doivent être garantis pour les fonctionnaires mis en cause. Le PNUD souscrit en principe à l'idée d'un délai maximum préétabli mais considère qu'une certaine souplesse est nécessaire.</p> <p>Un code de déontologie est en préparation pour le personnel du PNUD et on a entrepris d'établir le libellé d'une lettre de nomination à soumettre à la haute direction.</p>	<p>Le processus engagé par le Comité permanent a été modifié de manière à uniformiser les procédures administratives et disciplinaires. Les nouvelles directives seront publiées d'ici la fin de l'année.</p> <p>Le PNUD continuera de collaborer avec l'ONU à la mise au point d'un système efficace en matière d'obligation redditionnelle. Son code de déontologie en préparation, qui s'inspirera des normes de conduite appliquées par l'ONU, et la lettre de nomination devraient être introduits en 1995.</p>	<p>Activité en cours 1er juillet 1995</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<p><u>Systèmes informatiques de gestion</u></p>	<p>6. Le PNUD devrait élaborer une stratégie bien documentée d'utilisation des techniques informatiques qui indiquerait clairement les objectifs, les priorités, les calendriers et les incidences sur le plan des ressources. Il faudra, pour assurer le succès de cette stratégie, que la haute administration du PNUD participe activement et directement à sa mise en oeuvre (par. 13, 46 et 230).</p>	<p>La stratégie du PNUD concernant les techniques informatiques est élaborée sur la base du Système intégré de gestion des programmes et du Système intégré de gestion (SIG), qui sont ses principaux éléments. Les discussions internes portant sur la rédaction du libellé de la stratégie devraient être achevées d'ici la fin de l'année (voir également le point 15).</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>
<p><u>Achat de biens et de services</u></p>	<p>7. Le PNUD devrait évaluer le coût et les avantages potentiels d'un programme de formation structuré pour son personnel [concernant les achats] (par. 12 a), 36 et 186).</p>	<p>Tous les membres du personnel des services d'achats du siège ont suivi jusqu'ici la formation de base aux techniques d'achats organisée par le Bureau des services d'achats interorganisations. Une formation complémentaire est prévue en octobre 1994 et en janvier 1995. Le BSP met au point les modalités d'un accord avec une université en vue d'élaborer et d'appliquer un programme de formation spécifique sur la passation des contrats relatifs aux services. Tous les membres du personnel du BSP associés à ces opérations participeront au programme. Le personnel des services d'achats du PNUD bénéficiera également de cette formation, qui devrait débiter en janvier 1995.</p>	<p>Activité en cours 31 janvier 1995</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
8. L'Administration devrait étudier de près la proportion de réponses reçues aux appels d'offres, afin de déterminer quelles sont les principales causes de non-réponse et de porter remède à tous les problèmes récurrents (par. 12 b), 38 et 193).	Le PNUD est convenu qu'il fallait veiller davantage à étudier véritablement le marché. Le BSP demande désormais aux responsables des achats d'expliquer pourquoi le nombre des offres est insuffisant et, par ailleurs, d'opérer une première sélection d'au moins six fournisseurs dans le cas des achats qui dépassent 30 000 dollars, et de neuf fournisseurs ou plus dans le cas des achats qui dépassent 100 000 dollars.	Les services du siège du PNUD cherchent également à remédier à ce problème en sélectionnant des fournisseurs qui bénéficient d'une préférence et en réexaminant périodiquement les relations avec ces fournisseurs. De son côté, le BSP aborde cette question dans les propositions qu'il soumettra au Conseil d'administration, à sa session d'octobre, concernant certaines modalités d'établissement du BSP en tant qu'entité distincte et identifiable, y compris des procédures d'achat révisées (DP/1994/62).	Activité en cours
9. Le PNUD devrait recourir davantage à des listes de fournisseurs (par. 12 c), 38 et 197).	Le BSP prend en compte la nécessité d'améliorer les répertoires existants de fournisseurs dans le cadre des innovations liées au projet SIG de l'ONU. Le répertoire des fournisseurs tenu par le Bureau contient environ 2 500 noms. La Section des achats du BSP a adopté une nouvelle procédure selon laquelle les fournisseurs font l'objet d'une étude approfondie, portant notamment sur leurs moyens financiers et techniques. De plus, le Bureau s'emploie actuellement à confirmer la viabilité d'un fournisseur auprès duquel il a l'intention d'effectuer pour 100 000 dollars ou plus d'achats.	Le PNUD a établi des contacts avec le Secrétariat de l'ONU pour avoir accès à ses listes. En outre, la base de données commune concernant les fournisseurs créée par le Bureau des services d'achats interorganisations a été installée au siège du PNUD et des informations sur les fournisseurs utilisés par le PNUD ont été communiquées au Bureau. La base de données commune, qui contient la liste des fournisseurs de toutes les organisations, est utilisée dans toute la mesure du possible.	Activité en cours
10. Le PNUD devrait diffuser plus largement ses appels d'offres dans le public (par. 12 d), 38 et 198).	Le BSP ne donne généralement aucune publicité à ses appels d'offres car cette publicité n'est pas jugée rentable, étant donné le personnel peu nombreux dont il dispose. Néanmoins, le PNUD et le BSP ont l'intention de publier de nouvelles instructions en 1994.	Dans la plupart des cas, le recours à la publicité générale n'est pas viable pour les achats au siège. On utilisera néanmoins ce procédé pour sélectionner les fournisseurs qui bénéficieront d'une préférence. Pour les achats impliquant des volumes importants, les bureaux extérieurs du PNUD et le BSP utilisent le bulletin mensuel des achats publié par le Bureau des services d'achats interorganisations et la publication "Development business".	Activité en cours

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<p>11. Le PNUD devrait envisager de confier au Comité des marchés un rôle plus flexible et inviter des spécialistes des achats appartenant à d'autres organisations (publiques ou privées) à participer aux travaux de ce comité pour accroître ses compétences en matière d'achats (par. 12 e), 39 et 202).</p>	<p>Le PNUD prévoit de réexaminer le rôle et les fonctions du Comité des marchés et du Groupe consultatif sur la gestion et autres services d'appui et de leur donner éventuellement une plus grande marge de souplesse pour la portée de leurs évaluations. Des directives révisées seront publiées en août 1994. Le PNUD accueille favorablement la suggestion faite par le Comité tendant à ce qu'il envisage d'inviter des spécialistes des achats appartenant à d'autres organisations, y compris du secteur privé. Il reconnaît que leur apport devrait permettre au Comité des marchés et au Groupe consultatif de mieux appréhender les techniques d'achat modernes. Cet arrangement comporte toutefois des incidences financières qui appellent un examen minutieux. En attendant, le Chef du Service des achats explorera les différents arrangements possibles avec ses homologues de l'ONU et d'autres organisations à New York.</p>	<p>Les amendements proposés au règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD concernant les achats sont présentés au Conseil d'administration, pour examen, à sa session d'octobre 1994 (DP/1994/34). Le BSP aborde cette question, y compris la création d'un comité des marchés distincts pour le Bureau, dans les propositions présentées au Conseil d'administration à sa session d'octobre, concernant certaines modalités d'établissement du BSP en tant qu'entité distincte et identifiable (DP/1994/62).</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<p>12. Le PNUD devrait faire bien comprendre à tous les membres de son personnel qu'il est important d'établir des bordereaux de réception et d'inspection (par. 12 f), 42 et 210).</p>	<p>Le PNUD reconnaît qu'il est difficile de faire respecter cette règle, notamment au niveau des pays où cela suppose une collaboration étroite avec les utilisateurs finals des bureaux extérieurs, qui se trouvent normalement hors du contrôle direct des personnels chargés des achats. Le Bureau des services d'achats interorganisations a étudié cette question et signalé que la plupart des institutions des Nations Unies faisaient état de difficultés similaires concernant les achats effectués pour leurs bureaux extérieurs. Cela étant, comme il est difficile d'obtenir des bordereaux de réception et d'inspection, le BSP examine la possibilité de recourir à la méthode de l'inventaire décentralisée que le PNUD a adoptée pour les bureaux de pays et selon laquelle les pouvoirs et les responsabilités sont confiés, dans la mesure du possible, à la personne qui gère le matériel pour les projets.</p>	<p>Les fournitures de bureau constituent l'élément le plus important dans les achats du PNUD effectués au siège. À cet égard, le problème des bordereaux de réception a été résolu dans une large mesure par les instructions révisées qui ont été publiées en février 1994. Le PNUD examine actuellement la possibilité d'introduire un système de cartes d'achat pour remédier, d'une autre manière, au problème des bordereaux de réception et simplifier les procédures d'achat au siège. La viabilité de cette initiative sera évaluée d'ici la fin de l'année.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>
<p>13. Le PNUD [devrait] établir le plus tôt possible des critères de performance et des objectifs correspondants afin d'aider l'Administration à contrôler et évaluer l'efficacité des opérations d'achats (par. 12 g), 43 et 211).</p>	<p>La documentation fournie par les commissaires aux comptes sur la mesure des performances est utile. Le PNUD l'analysera en vue de mettre au point des indicateurs expérimentaux applicables aux achats, tout en étant conscient que l'élaboration d'indicateurs adaptés aux caractéristiques spécifiques de chaque unité administrative associée aux opérations d'achats est une tâche technique et complexe.</p>	<p>Le PNUD étudie actuellement la possibilité d'introduire un système de cartes d'achat dans le but de modifier le rôle dévolu à son Service des achats en le recentrant sur l'évaluation fonctionnelle des produits, la sélection des fournisseurs et la gestion des contrats. Des indicateurs de performances correspondant à ces nouvelles fonctions seront mis au point à titre expérimental.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<u>Gestion des programmes et des projets</u>			
14. Le PNUD devrait envisager de simplifier le plan de gestion des programmes de pays, de façon à mettre surtout l'accent sur les points essentiels où un soutien du siège s'impose. Il pourrait envisager d'introduire des "rapports d'exception" (par. 10 a), 22 et 119).	En réponse aux questions soulevées par le Comité, l'Administration examine systématiquement les modifications qui s'imposent dans la gestion des programmes du PNUD en prenant une série d'initiatives destinées à renforcer la transparence financière dans un contexte de décentralisation des pouvoirs : ajustements divers apportés aux procédures pour faciliter la planification des tâches, l'établissement des rapports, le contrôle de l'exécution et la mesure des performances et pour introduire des mesures permettant d'améliorer la qualité des programmes et projets. Le PNUD souscrit à l'idée générale exprimée dans la recommandation du Comité, selon laquelle il devrait envisager de simplifier la documentation à inclure dans le plan et introduire des "rapports d'exception", c'est-à-dire mettre l'accent sur les points problématiques ou un soutien du siège s'impose.	Un groupe de travail sur la décentralisation a été créé. Il révisé actuellement les procédures d'évaluation et d'établissement des rapports applicables aux bureaux de pays, y compris le plan. Cette opération devrait être achevée d'ici la fin de l'année.	Activité en cours 31 décembre 1994
15. Le projet de gestion intégrée des programmes devrait bénéficier d'une haute priorité et devrait être entrepris le plus tôt possible (par. 10 b), 23 et 123).	Sur le plan opérationnel, le PNUD a établi un cadre approprié pour assurer l'exécution de ce projet à titre prioritaire.	L'exécution du projet de gestion intégrée des programmes se poursuit activement. Ses principaux éléments sont en place. Le cadre général dans lequel il s'insère — qui comprend un plan détaillé et un budget pour la réalisation du projet — est également en place. Une première série d'activités prioritaires devrait être amorcée avant la fin de l'année (voir également le point 4).	Activité en cours 31 décembre 1994

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
<p>16. Le PNUD devrait évaluer avec une certaine urgence l'efficacité des comités locaux d'examen des projets (par. 10 c) et 134).</p>	<p>Lors de la mise au point du système global de gestion des programmes, le travail accompli par les comités d'examen locaux sera soigneusement évalué et les résultats de ces évaluations seront incorporés dans les directives à venir.</p>	<p>Un groupe de travail sur la décentralisation a été créé. Il examine actuellement le rôle des divers organes d'évaluation, y compris les comités d'examen des projets et le Comité d'examen des programmes. Le groupe présentera ses conclusions à la fin de 1994. Dans l'intervalle, les bureaux régionaux ont pris des dispositions pour que les bureaux de pays appliquent les recommandations des comités d'examen des projets.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>
<p>17. Le processus d'examen préalable devrait être renforcé en enregistrant et en appliquant systématiquement les recommandations des comités d'examen des projets (par. 10 d), 26 et 137).</p>	<p>Le PNUD a souscrit à la recommandation du Comité; des procédures explicites seront mises en place prochainement afin d'assurer l'application des recommandations des comités d'examen.</p>	<p>Voir le point 16.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>
<p>18. Des instructions adéquates (y compris une formation) devraient être données aux personnels affectés aux programmes pour qu'ils sachent définir des objectifs appropriés et en mesurer le degré de réalisation (par. 10 e), 27 et 141).</p>	<p>Le PNUD prendra en considération les recommandations du Comité pour déterminer ses priorités en matière de formation. De plus, il prendra des mesures pour améliorer, là où cela sera possible, la définition des résultats recherchés dans les projets en cours.</p>	<p>Voir le point 16.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>
<p>19. Toutes les parties associées à un projet devraient approuver expressément le plan de travail pour marquer leur volonté d'atteindre les objectifs recherchés dans les délais voulus et leur accord sur la viabilité du plan (par. 10 f), 28 et 144).</p>	<p>Les recommandations du Comité préconisant l'établissement de plans de travail dans des délais appropriés et soulignant la nécessité d'un engagement explicite de toutes les parties intéressées sont tout à fait pertinentes.</p>	<p>Voir le point 16.</p>	<p>Activité en cours 31 décembre 1994</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par le PNUD aux recommandations	Mesures complémentaires	État d'avancement et date cible
20. Le PNUD devrait réaffirmer la nécessité d'assurer un contrôle sur place des projets (par. 10 g), 29 et 155).	Le PNUD admet le principe qui sous-tend la recommandation du Comité concernant l'inspection directe des projets mais souhaite faire en sorte que ces inspections, plutôt que de devenir automatiques, soient consacrées à la solution des problèmes et décidées sur la base de priorités; ce qui va dans le sens de la recommandation du Comité concernant les "rapports d'exception".	Voir le point 16.	Activité en cours 31 décembre 1994
21. Le PNUD devrait établir un mécanisme organique de manière à diffuser de façon efficace les enseignements tirés de l'évaluation des projets (par. 10 h), 33 et 171).	L'Administrateur a créé une nouvelle unité administrative — le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique — pour faire en sorte que les leçons tirées de l'expérience antérieure soient mieux intégrées dans la programmation future.	Le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique a déjà entrepris une étude approfondie sur l'utilisation de l'information en retour et adoptera progressivement, au cours de l'exercice 1995-1996, des mesures pour intégrer les résultats des évaluations dans la prise des décisions au niveau de la gestion, y compris les orientations générales, la supervision du système de contrôle appliqué par les bureaux régionaux dans les bureaux de pays, qui sera renforcée, et les techniques de diffusion pour les clients ciblés. Tous les services du siège participeront à cette initiative. Le système de contrôle révisé devrait être opérationnel vers la mi-1995.	Activité en cours 1er juillet 1995
22. Il est encore possible d'améliorer les procédures appliquées par le PNUD pour choisir et recruter des consultants, de manière à exploiter comme il convient le marché potentiel. En particulier, le Comité recommande à l'Administration de constituer des dossiers officiels, dûment signés et contresignés, où elle indiquerait les consultants envisagés pour des postes déterminés, les critères de sélection et la justification des choix définitifs (par. 11, 34 et 176).	Le PNUD prendra en compte ces problèmes dans les directives révisées qu'il est actuellement en train d'élaborer et qui devraient être émises en juillet 1994. Le PNUD a également l'intention de constituer en 1994 un répertoire central des consultants.	Le Groupe de travail sur les accords de services spéciaux a reporté la date prévue pour la publication des directives à décembre 1994. Ce report permettra au Groupe de travail de prendre en compte l'expérience acquise avec la formule des activités de durée limitée qui a été introduite à titre expérimental au début de 1993. Une liste centralisée et informatisée des consultants, gérée conjointement par le PNUD, le BSP et le FNUAP avec le concours technique du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes pour le triage des candidatures, a été introduite et peut être utilisée actuellement. Cette liste sera périodiquement réévaluée et mise à jour.	Activité en cours 31 décembre 1994

B. Fonds des Nations Unies pour l'enfance

4. Les mesures qu'a prises ou que doit prendre le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1992-1993² sont indiquées ci-après.

Recommandation No 1

5. Les procédures relatives à l'établissement de rapports sur le projet de locaux communs devraient être revues afin que les dépenses soient réparties périodiquement entre les organisations participantes de manière que celles-ci puissent les indiquer dans leurs comptes et que les remboursements au principal organisme de financement s'en trouvent facilités.

Mesures prises par l'UNICEF

6. Le Sous-Groupe des locaux communs du Groupe consultatif mixte des politiques a indiqué au secrétariat que la procédure suivante avait été mise en place en ce qui concerne les nouveaux projets :

a) Avant l'exécution d'un projet, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) communiquera à chaque organisation participante une ventilation du coût estimatif des propositions qui ont été approuvées par le Sous-Groupe;

b) Le Comité de révision des contrats, au siège du PNUD, passera en revue et approuvera le contrat; les critères utilisés seront portés à la connaissance de chaque organisation, notamment pour ce qui est de la sélection des architectes, des ingénieurs et/ou des entrepreneurs;

c) Chaque organisation participante versera sa part du financement des dépenses lors de chaque phase de l'exécution du projet, conformément à un calendrier indiquant les différentes phases du projet;

d) Le PNUD communiquera à toutes les organisations participantes une ventilation détaillée des coûts pour justifier les dépassements éventuels.

7. En 1994, le secrétariat comptabilisera tous les montants confirmés afférents au coût de ces projets.

Recommandation No 2

8. L'administration pourrait réexaminer sa politique actuelle concernant le recours au Fonds de programmation pour les secours d'urgence, les moyens de financement du Fonds central autorenouvelable de secours d'urgence étant limités, et faire des recommandations au Conseil d'administration sur l'utilisation efficace des ressources du Fonds de programmation pour les secours d'urgence afin de renforcer les moyens d'intervention de l'UNICEF face aux situations d'urgence.

Mesures prises par l'UNICEF

9. À sa première session ordinaire, tenue du 23 au 25 février 1994, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé une proposition présentée par le secrétariat concernant le relèvement du plafond fixé pour le Fonds de programmation pour les secours d'urgence, qui a ainsi été porté pour l'exercice biennal 1994-1995 de 7 millions à 15 millions de dollars par an. Ce relèvement aura pour effet d'accroître la capacité d'intervention de l'UNICEF face aux situations d'urgence lorsqu'aucun appel interorganisations n'a été lancé et de disposer d'un mécanisme de financement indispensable pour entreprendre des activités dans des situations d'urgence complexes, en attendant que des contributions soient reçues des donateurs. On a pu constater pendant l'année 1994 que l'administration avait pu, de ce fait, intervenir plus rapidement et plus efficacement face aux situations d'urgence. Entre janvier et juillet 1994, 14 pays ont bénéficié d'une aide financée par prélèvement sur le Fonds de programmation pour les secours d'urgence.

Recommandation No 3

10. Il faudrait mettre fin à la pratique consistant à recourir à des contrats de louage de services pour engager pour des périodes de courte durée du personnel appelé à exécuter des fonctions normalement assumées par les fonctionnaires.

Mesures prises par l'UNICEF

11. L'administration a pris note de cette recommandation. À compter de 1994, on veille à ce que les fonctions normalement assurées par les fonctionnaires ne soient pas confiées à des consultants recrutés au titre de contrats de louage de services.

Recommandation No 4

12. Il faudrait revoir les accords spéciaux conclus par l'UNICEF avec les bénéficiaires de services d'achat afin d'y inclure une clause pénale pour les remboursements qui sont retardés au-delà d'un délai maximum précisé.

Mesures prises par l'UNICEF

13. L'administration étudiera la possibilité d'inclure des clauses pénales dans les accords conclus avec des gouvernements souverains en ce qui concerne les services d'achat, ainsi que la possibilité d'assurer l'application de telles clauses.

Recommandation No 5

14. Afin de réduire les dépenses de fonctionnement, les dépenses qu'il est proposé d'engager au titre des traitements et des indemnités du personnel de la nouvelle société appelée à fournir de la main-d'oeuvre pour la Division des approvisionnements à l'entrepôt de l'UNICEF devraient être revues.

Mesures prises par l'UNICEF

15. L'administration a pris note des observations du Comité des commissaires aux comptes et souhaite préciser que les factures de la société d'entrepôt Pakhusfonden sont régulièrement passées en revue afin de s'assurer que le coût des services fournis soit calculé à des prix acceptables.

Recommandation No 6

16. Il faudrait accélérer l'opération de régularisation des comptes de tiers ouverts au nom de fonctionnaires afin d'assurer l'intégrité des comptes en question.

Mesures prises par l'UNICEF

17. L'administration continuera à analyser et à suivre de près en 1994 les comptes de tiers ouverts au nom de fonctionnaires. Ce faisant, le secrétariat évaluera le nouveau système de versement et de recouvrement des avances mis en place en 1994, qui devrait faciliter considérablement les opérations de contrôle. Ce système permet de confronter automatiquement les remboursements et les avances, travail qui devait être fait jusqu'alors manuellement. Par ailleurs, le secrétariat évaluera l'application de l'instruction comptable publiée à la fin de 1993 pour faire en sorte que cette instruction soit appliquée convenablement et intégralement.

Recommandation No 7

18. Il faudrait améliorer le système d'appel à la concurrence pour la sélection de transitaires afin d'assurer la transparence et d'optimiser les ressources consacrées aux activités de transport.

Mesures prises par l'UNICEF

19. L'administration effectue des études sur les frais de transport pour veiller à ce que les transitaires qui fournissent des services à l'UNICEF se voient appliquer les tarifs de transport maritime les plus compétitifs. Ces négociations ont par exemple eu pour résultat l'obtention par l'administration de tarifs spéciaux avec la plupart des conférences maritimes. En outre, l'administration a commencé à réexaminer la liste actuelle de transitaires, tenue pour chacun des pays européens où l'UNICEF procède à des achats, et elle continuera de le faire au cours des 12 prochains mois.

Recommandation No 8

20. Les bureaux extérieurs devraient examiner toutes les avances en espèces consenties à des gouvernements et faire, conformément aux critères établis, des propositions en vue de passer par profits et pertes les avances remontant à plusieurs années qui n'ont pas été régularisées.

Mesures prises par l'UNICEF

21. Le secrétariat suit désormais cette question de façon régulière avec les bureaux extérieurs dans les cas où des avances en espèces consenties il y a plusieurs années n'ont pas encore été régularisées. Le secrétariat a demandé aux bureaux extérieurs concernés de veiller à ce que les ministères et organismes gouvernementaux soumettent les informations requises aux fins de régularisation dans les délais prescrits et d'indiquer quels sont les montants qu'il serait approprié de passer par profits et pertes. Le secrétariat a en outre rappelé aux bureaux extérieurs qu'ils devaient se conformer aux procédures établies pour la passation éventuelle par profits et pertes des montants en question.

Recommandation No 9

22. Le siège de l'UNICEF devrait prendre des dispositions pour qu'à la réception de fonds destinés à l'opération Cartes de vœux, des bordereaux interservices soient rapidement établis et communiqués aux services compétents de l'opération à New York et à Genève pour comptabilisation.

Mesures prises par l'UNICEF

23. L'administration a examiné la situation et a déterminé un certain nombre des facteurs qui en sont la cause. Le secrétariat continuera à appliquer les mesures ci-après, qui devraient être mises en place avant la fin de 1995 :

a) Mise au point de formulaires standard pour la réception de fonds, afin de faciliter l'identification rapide des donateurs et des contributions;

b) Perfectionnement des systèmes afin de raccorder entre elles les divisions intéressées;

c) Modification des formulaires utilisés par les comités nationaux et les partenaires de vente pour rendre compte de leurs activités, afin de faciliter la communication d'informations financières sur les recettes produites.

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

24. Les mesures qu'a prises ou que doit prendre l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) pour donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1992-1993³ sont indiquées dans le tableau ci-après.

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par l'UNICEF aux recommandations	Mesures complémentaires
<p>1. Il convient de renforcer encore l'exécution du programme au moyen d'une planification détaillée des projets comprenant des études de faisabilité suffisantes et en éliminant les retards évitables dans l'exécution des projets.</p>	<p>Tous les bureaux extérieurs ont été priés d'assurer la planification adéquate de tous les projets et d'établir, au besoin, des études de faisabilité; le Programme pour la mise en oeuvre de la paix, lancé en septembre 1993, s'est déjà traduit par une nette amélioration de la planification des projets.</p>	<p>Sans objet.</p>
<p>2. En Cisjordanie, les ordinateurs sous-utilisés devraient être employés aux fins auxquelles ils ont été achetés. En outre, l'Office devrait définir une politique claire sur l'utilisation administrative du matériel acheté pour le programme, afin d'assurer un emploi efficace des fonds destinés à des projets.</p>		<p>L'Office définira dans une instruction administrative sur les micro-ordinateurs, qui doit être publiée en octobre 1994, sa politique concernant l'utilisation administrative du matériel dont le coût est imputé sur le budget des projets.</p>
<p>3. Il convient de renforcer la gestion du matériel et de mieux établir les responsabilités en la matière :</p> <p>a) En cas de disparition de biens, il convient de faire une enquête approfondie pour établir les éventuelles responsabilités individuelles;</p> <p>b) Il convient de tenir un inventaire précis des biens de l'Office;</p>	<p>L'Office a établi un inventaire de ses biens fixes et des enquêtes ont été faites en cas de matériel manquant. L'Office procède tous les ans à une vérification confidentielle pour s'assurer que les biens inscrits à l'inventaire sont effectivement en place. En cas de matériel manquant, il est bien entendu procédé à une enquête détaillée. Il a été rappelé à tous les chefs de département qu'ils doivent informer la Division des approvisionnements de tout mouvement de matériel.</p>	<p>Sans objet.</p>
<p>c) Les mouvements de matériel devraient être autorisés dans les règles et accompagnés de justificatifs appropriés;</p>		
<p>d) Il convient de confier officiellement la garde des biens à des responsables compétents.</p>		
<p>4. L'Office devrait formuler et mettre en oeuvre une politique claire en ce qui concerne la propriété des objets destinés à des projets et acquis au moyen de contributions ou de dons de tiers.</p>	<p>La position de l'Office est que ces objets sont la propriété de l'Office. Il ne peut y avoir de transfert de propriété que lorsque l'Office décide que les biens en question sont sans valeur pour lui.</p>	<p>Sans objet.</p>

Recommandations formulées par le Comité	Mesures prises par l'UNICEF aux recommandations	Mesures complémentaires
<p>5. L'Office devrait réviser ses instructions techniques sur les transports automobiles afin de prévoir le versement d'indemnités raisonnables à l'Office de façon à couvrir une partie des coûts et à renforcer le sens des responsabilités personnelles en cas de dommages aux biens de l'Office.</p>	<p>L'instruction technique pertinente sur les transports automobiles a été révisée. Elle prévoit actuellement la possibilité de retenir jusqu'à 10 % du traitement des fonctionnaires jugés coupables de négligence. En cas de négligence grave, le montant total des dommages peut être recouvert.</p>	<p>Sans objet.</p>
<p>6. Le siège de l'Office devrait consulter les bureaux extérieurs pour les achats de matériel destiné à des projets exécutés hors siège.</p>	<p>Le Bureau des projets et du développement se tient en contact étroit avec tous les bureaux extérieurs et coopère sans réserve avec eux pour la formulation des propositions concernant les projets. Pour renforcer l'action du Bureau, celui-ci a été réinstallé à Jérusalem en septembre 1994; de ce fait, il se trouve maintenant plus proche de toutes les zones d'opérations.</p>	<p>Sans objet.</p>
<p>7. Il convient d'intervenir sans tarder pour assurer une séparation appropriée des tâches et responsabilités du personnel des services informatiques afin de garantir l'intégrité des données.</p>	<p>L'Office a modifié les procédures d'enregistrement automatique ainsi que la définition d'emploi d'un fonctionnaire pour faire ressortir avec davantage d'exactitude les différentes tâches. L'Office estime que l'intégrité des données est désormais protégée de façon satisfaisante.</p>	<p>Sans objet.</p>

D. Contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

25. Les comptes relatifs aux contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés sont vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes sur une base annuelle. Le résumé des recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport pour l'année 1993⁴ et les mesures prises ou à prendre pour donner suite à ces recommandations figurent ci-après.

Recommandation 9 a)

26. Il faudrait non seulement établir des directives et concevoir de meilleurs outils pour l'enregistrement des réfugiés, mais aussi instaurer, en collaboration avec les gouvernements des pays d'accueil et les principaux partenaires opérationnels, les conditions qui rendront possibles des opérations d'enregistrement afin de garantir que seuls les véritables réfugiés bénéficieront de prestations, et d'éviter ainsi tout gaspillage ou détournement des ressources [par. 9 a)].

Mesures prises par l'administration

27. L'administration a déjà informé le Comité qu'un projet de directives pour l'enregistrement des réfugiés avait été élaboré et expérimenté et ferait l'objet d'une mise au point définitive au cours du premier trimestre de 1994. En outre, un système d'enregistrement hors siège destiné à fournir l'appui informatique nécessaire aux opérations d'enregistrement serait mis au point et installé dans le cadre du dispositif de préparation et de réaction aux situations d'urgence. Par la suite, le texte des directives devant régir l'enregistrement des réfugiés a été publié, du matériel d'enregistrement type a été stocké au siège et des logiciels appropriés ont été produits. Un poste de spécialiste régional de l'enregistrement a été créé à Nairobi (Kenya) et un fichier d'experts des questions d'enregistrement est en cours de constitution. Par ailleurs, alors que l'enregistrement fait déjà partie des stages de formation qu'organise le HCR, un module spécial de formation à l'enregistrement est actuellement en cours d'élaboration. La nouvelle méthode d'enregistrement est déjà appliquée au Kenya et en République-Unie de Tanzanie et, au moment de la rédaction du présent rapport, on s'apprêtait à l'appliquer également dans la situation d'urgence que connaît le Rwanda. L'appui et le concours des gouvernements, des partenaires opérationnels et des réfugiés étant essentiels au bon déroulement d'une opération d'enregistrement, les directives ont été communiquées aux divers partenaires opérationnels. Toutefois, s'il est évident qu'aussi bien dans les situations d'urgence que lorsque des réfugiés sont installés dans des camps depuis quelque temps déjà, un dispositif doit être mis en place pour pouvoir procéder à une évaluation aussi correcte que possible du nombre de réfugiés, il faut comprendre également que, dans certains cas, la fourniture d'une assistance matérielle aux réfugiés, aux rapatriés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ainsi que les dispositions à prendre pour assurer leur protection devront, à un moment donné, bénéficier d'un rang de priorité plus élevé qu'un recensement précis. En pareil cas, on procédera par approximation pour estimer le nombre de réfugiés. De même, il faut faire remarquer que, dans certains pays, les opérations de recensement

sont difficiles voire impossibles à exécuter en raison de la résistance des bénéficiaires, voire des gouvernements du pays d'accueil. C'est ainsi que, alors que de nouveaux outils sont maintenant disponibles pour faciliter les opérations de dénombrement, la création de conditions propices à l'organisation d'un recensement dépendra, dans de nombreux cas, de la situation qui prévaut dans un pays ou dans une région donnée.

Recommandation 9 b)

28. Il faudrait prendre des mesures pour maintenir dans des limites raisonnables les dépenses de personnel directes et indirectes et les dépenses d'administration relatives aux programmes du HCR. Il conviendrait en particulier de fixer des normes régissant les frais généraux des partenaires opérationnels [par. 9 b)].

Mesures prises par l'administration

29. L'administration a informé le Comité des commissaires aux comptes que le HCR avait achevé l'opération de classement des postes dont l'objet est de faire une distinction plus nette entre les activités d'appui administratif et les activités liées directement à l'exécution des programmes. En outre, les effectifs du HCR sur le terrain et au siège, ainsi que les dépenses d'appui correspondantes, sont maintenant examinés lors des réunions annuelles d'examen des activités à l'échelle régionale dans le cadre de l'examen des programmes. En ce qui concerne les normes devant régir les frais généraux des partenaires opérationnels, un projet de texte révisé de la section correspondante du chapitre 4 du manuel du HCR a été mis au point et, au moment de la rédaction du présent rapport, attendait d'être signé. Les mêmes principes ont été incorporés au "Manuel de gestion des programmes et des projets à l'intention des partenaires opérationnels du HCR", dont un projet a été produit et communiqué aux divers partenaires opérationnels pour observation, initiative qui découle du processus de Partenariat en action (PARINAC). Le HCR compte produire une version finale du manuel d'ici la fin de l'année. Il faut toutefois reconnaître qu'il s'agit là d'un domaine qui continuera de faire l'objet de certaines controverses étant donné qu'un certain nombre d'importants partenaires opérationnels du HCR insistent pour que les frais généraux représentent un certain pourcentage de leur budget opérationnel, le HCR préférant quant à lui se fonder sur des rubriques budgétaires détaillées. Il faut également reconnaître qu'en général plus le budget d'un projet est petit plus les frais généraux d'administration sont importants en tant que proportion du budget. Cela est vrai en particulier des projets exécutés dans des pays où les activités de protection sont plus nombreuses que les activités d'assistance. C'est ainsi que les traitements et dépenses connexes des conseillers juridiques représentent parfois le gros du budget des partenaires opérationnels du fait qu'il n'est prévu de fournir aucune assistance matérielle.

Recommandation 9 c)

30. Il faudrait accorder davantage d'attention à la formation du personnel des partenaires opérationnels et insister auprès des bureaux extérieurs pour qu'ils effectuent des visites sur les sites des projets afin d'en contrôler

efficacement l'exécution et la gestion financière et qu'ils évaluent les projets achevés, afin de corriger les carences observées dans l'exécution [par. 9 c)].

Mesures prises par l'administration

31. Le HCR a reconnu qu'il fallait assurer la formation du personnel des partenaires opérationnels. Cela a été confirmé par le Haut Commissaire lors de la réunion du PARINAC qui s'est tenue à Oslo en juin 1994. Les premières mesures dans ce sens ont été prises par voie d'instructions adressées en juin 1994 aux bureaux extérieurs, qui ont été invités à prévoir dans leur budget des activités de formation à la protection, à la gestion des programmes et autres à l'intention du personnel autre que celui du HCR qui participe à l'exécution de projets opérationnels, et ce, en fonction de priorités définies dans les plans d'opérations par pays. En ce qui concerne la formation du personnel du HCR, le stage de formation à la gestion des programmes du HCR a été révisé et est maintenant organisé conformément au nouveau cadre de gestion des programmes. L'objectif de la formation est d'améliorer la qualité des programmes d'assistance du HCR en renforçant les connaissances et les compétences du personnel du HCR en matière de gestion des programmes; cette formation porte notamment sur le suivi et l'évaluation, la collaboration avec les partenaires opérationnels et le rôle des programmes, des fonctionnaires hors siège et du personnel d'appui.

Recommandation 9 d)

32. Pour que les accords de projet puissent être signés sans délai et que l'exécution des projets de déroule sans heurts, il faudrait que les partenaires opérationnels soient plus étroitement associés à l'élaboration des projets [par. 9 d)].

Mesures prises par l'administration

33. Dans le cadre des modifications déjà apportées au cycle de programmation du HCR (recommandation formulée par le Groupe de travail sur la gestion des programmes et la capacité opérationnelle en juin 1993), les bureaux extérieurs sont priés instamment de procéder chaque année à des opérations de planification stratégique auxquelles seraient associés les partenaires opérationnels. Ces opérations de planification auxquelles participent donc non seulement le personnel du HCR chargé des questions de programmes, d'administration et de protection, mais aussi les partenaires opérationnels, ont pour objet de formuler des stratégies qui seront appliquées progressivement et de définir les objectifs, paramètres et priorités des différentes composantes des plans d'opérations par pays. L'expérience acquise récemment a montré que de telles opérations offrent l'occasion d'évaluer les résultats obtenus par le HCR et ses partenaires opérationnels, favorisent une meilleure coopération entre les services internes et externes, et débouchent sur une approche plus intégrée de la planification et de l'exécution de tous les aspects des activités du HCR.

Recommandation 9 e)

34. Eu égard à la nécessité de maîtriser les effectifs et les achats de biens durables, il faudrait revoir l'accord très particulier conclu avec un partenaire

/...

opérationnel concernant l'appui en personnel et en matériel au bureau extérieur de Hong-kong, pour pouvoir juger de sa régularité, et adopter une solution plus efficace et plus transparente. Cet examen devrait s'étendre aux accords de même type conclus ailleurs [par. 9 e)].

Mesures prises par l'administration

35. Les questions soulevées en ce qui concerne l'appui en personnel et en matériel intéressent le partenaire opérationnel à Hong-kong tout comme ceux en Thaïlande et aux Philippines. La raison d'être de ces accords était d'éviter d'engager d'importantes dépenses au titre du personnel international en recrutant du personnel sur place.

36. Il est vrai qu'un grand nombre d'agents sont recrutés à Hong-kong. Il faut toutefois examiner la situation dans le contexte des activités du HCR à Hong-kong, à savoir le processus de filtrage des réfugiés, qui est un processus intensif et laborieux faisant appel à de nombreux fonctionnaires. L'autre élément dont il faut tenir compte est la complexité de la situation dans les camps où un nombre important, voire excessif, de fonctionnaires fournissent des services communautaires. La question est revue de façon systématique. D'importantes réductions de personnel sont en train d'être effectuées et continueront d'être effectuées en 1994. Il sera progressivement mis fin à l'accord en vigueur d'ici la fin de 1995.

Recommandation 9 f)

37. Les manuels et guides d'instructions devraient être disponibles dans les langues voulues dans les différentes régions où le HCR exerce ses activités [par. 9 f)].

Mesures prises par l'administration

38. Des mesures correctives ont été prises comme suite à cette recommandation.

Recommandation 9 g)

39. À l'avenir, les effectifs engagés pour effectuer le travail courant devraient être limités au nombre de postes autorisés et, en la matière, le HCR devrait exercer un contrôle rigoureux. Le plan général de recrutement qui a été proposé devrait être établi sans plus tarder [par. 9 g)].

Mesures prises par l'administration

40. Le HCR convient qu'en principe les effectifs engagés pour effectuer le travail courant devraient être limités au nombre de postes autorisés et qu'il faudrait exercer un contrôle efficace sur le recrutement. Ce problème a maintenant été examiné dans le contexte plus large de la notion de préparation et de réaction aux situations d'urgence. En vertu des solutions proposées, des équipes de secours seraient déployées immédiatement pour répondre aux besoins critiques à satisfaire d'urgence en attendant la création de postes pour accueillir du personnel ordinaire pour de longues périodes. Des méthodes permettant d'accélérer la création de postes en cas de situation d'urgence et

l'arrivée du personnel affecté aux postes nouvellement créés sont actuellement examinées en vue de réduire la nécessité de faire appel à du personnel temporaire et des consultants pour exécuter des tâches essentielles après le départ des équipes de secours.

41. Il est difficile d'élaborer un plan général de recrutement dans le contexte d'une situation qui évolue rapidement. Bien que le HCR soit constamment appelé à trouver du personnel pour faire face à des situations d'urgence imprévues, toute planification préalable du recrutement est difficile. Des directives régissant le recrutement ont été arrêtées en vue d'améliorer la répartition géographique du personnel du HCR et, en particulier, d'accroître le nombre de femmes dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. En outre, de nouvelles règles régissant la nomination des agents des services généraux recrutés localement ont été approuvées à la fois par l'administration et le personnel et promulguées par le Haut Commissaire. Ces règles délèguent aux grands bureaux extérieurs le pouvoir de créer des comités locaux de nomination des agents des services généraux, ce qui permet à ces bureaux extérieurs de planifier et d'exécuter les opérations de recrutement, sur place, dans les différents lieux d'affectation.

Recommandation 9 h)

42. Au siège du HCR, il faudrait améliorer les compétences de la Section de la formation afin qu'elle puisse organiser, exécuter et évaluer le programme de formation avec efficacité et en suivant l'évolution des besoins, et ce programme devrait être doté de ressources adéquates [par. 9 h)].

Mesures prises par l'administration

43. Le HCR a commencé à exécuter un projet de système de gestion des carrières qui permettra de réviser maints aspects de son système de gestion des ressources humaines. Un service de formation renforcé et élargi sera un élément essentiel du nouveau système. Pour appliquer le nouveau système de gestion des ressources humaines, le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, devra être formé non seulement pour acquérir les compétences requises pour exploiter le nouveau système mais également pour assimiler un ensemble de valeurs communes qui constitueront le fondement de l'appréciation objective du comportement professionnel et des autres décisions en matière de gestion du personnel. Il s'est dégagé de la récente conférence PARINAC que les partenaires opérationnels du HCR souhaitent ardemment participer aux programmes de formation organisés par le HCR. Celui-ci approuve donc pleinement les conclusions auxquelles sont arrivés les commissaires aux comptes, à savoir que la Section de la formation, qui sera rebaptisée Section de perfectionnement du personnel pour tenir compte de l'élargissement de son mandat, devra être renforcée au cours des deux prochaines années et que ses programmes devront être évalués et, le cas échéant, modifiés pour répondre à l'évolution des besoins du HCR.

Recommandation 9 i)

44. Pour que les biens et services puissent être achetés en temps voulu et de manière économique, il faudrait prendre rapidement des mesures, notamment établir des programmes d'achat annuels, décentraliser les achats dans la mesure

du possible, négocier des prix uniformes, du moins à court terme, inclure plus fréquemment une clause de pénalité pour retard de livraison dans les bons de commande et assurer un suivi efficace des achats effectués par les partenaires opérationnels [par. 9 i)].

Mesures prises par l'administration

45. L'administration a examiné les recommandations du Comité concernant le respect des délais et le coût des achats. Le HCR a toujours pris ses décisions en matière d'achat en mettant en balance les considérations de qualité, de quantité et de temps, d'une part, et les besoins, de l'autre, ce qui peut l'amener, en cas de besoin, à accepter des prix plus élevés. La Section ne dispose pas de ressources en personnel suffisantes pour lui permettre de répondre immédiatement à chaque demande, d'où l'importance de la détermination des priorités.

46. Le HCR reconnaît toutefois que des mesures peuvent être prises pour améliorer l'efficacité de la fonction achat. Après avoir examiné les recommandations du Comité, il a pris des mesures pour y donner suite comme il convenait. Depuis la vérification à laquelle a procédé le Comité, le HCR a pourvu le poste d'administrateur régional chargé des achats à Johannesburg, dont le titulaire est responsable des achats et du suivi des fournisseurs pour la région de l'Afrique australe. Grâce à une collaboration étroite avec l'Administrateur régional chargé des achats à Nairobi, qui a des responsabilités analogues pour l'Afrique orientale, il est possible de répondre plus rapidement aux besoins de la région. On a déjà pu constater les avantages de cette collaboration durant la crise des réfugiés au Rwanda.

47. Le Comité des marchés du siège a approuvé plusieurs demandes de bureaux extérieurs relatives à la constitution de comités des marchés locaux pour l'examen des achats d'un montant ne dépassant pas, en général, 200 000 dollars. Le cas le plus récent est celui du bureau du HCR au Tadjikistan. En raison des conditions locales, en particulier des difficultés de livraison de marchandises à destination de la région, il a fallu recourir largement aux fournisseurs locaux. Les comités locaux ont permis, pour les programmes nécessitant des apports importants de biens, d'exercer un contrôle beaucoup plus strict sur les achats.

48. Un projet pilote en cours d'élaboration devrait permettre aux bureaux extérieurs de soumettre directement les autorisations d'achat à la Section du transport et de l'approvisionnement pour suite à donner. Lorsque ce projet sera opérationnel, les bureaux locaux pourront mieux maîtriser le calendrier de leurs achats.

49. En 1994, le HCR a eu plus que jamais recours à des accords à long terme sur les prix. Les arrangements négociés à l'avance, il y a deux ans, avec des fabricants de couvertures et d'ustensiles de cuisine ont pris de l'ampleur depuis que le Comité des marchés a autorisé la Section du transport et de l'approvisionnement à passer immédiatement commande auprès des fournisseurs en cas de situation d'urgence. La gamme de matériel informatique et de matériel de communications approuvée dans le cadre de la politique de normalisation du Comité des marchés a été élargie. Le groupe technique compétent examine

actuellement le matériel radio qui avait été autorisé par le Comité des marchés, en vue de renouveler les normes pour deux années supplémentaires. En outre, il a été proposé au Comité d'approuver la normalisation des fournitures de bureau et des trousseaux de terrain. De plus en plus de commandes sont passées, avec l'approbation du Comité, en réponse à des offres valables sur une longue durée. Malheureusement, toutes les tentatives de normalisation n'ont pas abouti. On a récemment tenté d'uniformiser le prix des rouleaux de plastique souple en prévision des besoins importants liés au programme d'aide aux réfugiés du Rwanda, mais en raison de l'instabilité des cours de la matière première sur le marché mondial, les fournisseurs hésitent à faire des offres sur le long terme. Les efforts de normalisation seront poursuivis pour les produits qui s'y prêteront.

50. Le HCR pense, comme le Comité, que dans des conditions idéales, les programmes d'achat annuels constitueraient un instrument utile de négociation pour obtenir des prix avantageux sur les articles d'usage courant. Ces programmes ont permis à la Section du transport et de l'approvisionnement, lorsqu'elle les avait reçus, de fournir rapidement des informations sur les budgets, les spécifications et les délais, ce qui permettait d'éviter les retards au stade de l'émission des autorisations d'achat. Toutefois, les programmes du HCR étant ce qu'ils sont, en particulier depuis quelques années, les programmes d'achat annuels ont beaucoup perdu de leur intérêt en tant qu'outil de planification : le HCR n'opère pas dans un environnement suffisamment stable pour permettre à la Section du transport et de l'approvisionnement d'en tirer parti au maximum. Des circonstances imprévues peuvent provoquer de brusques retournements de situation et les besoins peuvent être si pressants ou porter sur de telles quantités que des accords à long terme fondés sur des commandes régulières et prévisibles seraient inadaptés. C'est pour ces raisons qu'on a renoncé aux programmes d'achat annuels dans la programmation des activités pour 1994-1995.

51. À l'heure actuelle, la grande majorité des achats concernent des programmes d'urgence ou des programmes spéciaux qui, par définition, ne se prêtent pas à une planification à long terme. Les programmes de secours d'urgence actuellement en place en Afrique centrale en sont un exemple. Jusqu'à présent, le HCR a effectué, depuis le début de 1994, environ 120 millions de dollars d'achats. Depuis le mois d'avril seulement, les achats destinés aux pays touchés se sont montés à 41,3 millions de dollars, ce qui représente 34,5 % du total. La plus grande partie, sinon la totalité, de ces achats ne pouvait être prévue avant le début des opérations. L'ex-Yougoslavie, en 1992, et l'Iraq, en 1991, pour lesquels les achats ont été d'un volume équivalent, voire plus important, sont d'autres exemples. Les restrictions financières et, en particulier, le manque de régularité des annonces de contributions aux programmes annuels, qui fait qu'on ne peut affecter les fonds aux achats prévus, expliquent aussi que les programmes d'achat annuels aient perdu de leur intérêt.

52. Le HCR a toutefois pris un certain nombre de mesures concrètes pour être sûr de pouvoir faire face à des besoins importants et imprévus, dans les délais voulus et à un coût raisonnable. On a vu qu'il avait négocié à l'avance des arrangements avec certains fournisseurs de couvertures et d'ustensiles de cuisine. Il a aussi créé des entrepôts régionaux à Amsterdam (Pays-Bas), Iskenderun (Turquie) et Dubai (Émirats arabes unis). Des stocks importants

de biens couramment utilisés dans les opérations de secours, notamment de véhicules, sont conservés dans ces entrepôts, ce qui permet d'intervenir immédiatement dans les situations d'urgence ou face à tout autre besoin à caractère urgent. De plus, l'un des grands avantages des entrepôts est qu'ils ont permis au HCR de réaliser des économies notables en acceptant des offres plus avantageuses assorties de délais de livraison plus longs, sans compromettre sa capacité de répondre rapidement à une demande émanant des bureaux extérieurs. Il convient en outre de noter qu'un pourcentage important de la valeur totale des achats du HCR correspond à des achats effectués dans le cadre d'accords de prix ou d'accords de normalisation négociés. Les achats effectués dans ces conditions se sont élevés jusqu'à présent, pour 1994, à 31 millions de dollars, soit 26 % du total, et le nombre d'articles faisant l'objet d'accords de ce type ne cesse de croître.

Recommandation 9 j)

53. L'examen des contrats d'assurance en vigueur devrait notamment porter sur les conditions régissant l'octroi de la commission sur les profits, le système de déclaration des risques aux fins de l'assurance des marchandises en transit, et la possibilité de réduire encore les primes [par. 9 j)].

Mesures prises par l'administration

54. La question des contrats d'assurance mérite d'être examinée, mais les urgences auxquelles a dû faire face le HCR cette année l'ont malheureusement obligé à reporter à plus tard l'examen qu'il s'était engagé à effectuer. En attendant, il participe aux discussions actuellement menées par l'intermédiaire du Bureau des services d'achat interorganisations en vue de rationaliser à l'échelle du système les contrats d'assurance des divers organismes. Des dispositions ont été prises pour inviter à Genève les compagnies qui assurent d'autres organismes des Nations Unies pour qu'elles puissent exposer les conditions qu'elles seraient prêtes à offrir.

Recommandation 9 k)

55. Il conviendrait de prendre rapidement des mesures propres à optimiser la rentabilité des placements et la gestion de la trésorerie, notamment en renforçant en personnel qualifié les effectifs de la trésorerie [par. 9 k)].

Mesures prises par l'administration

56. Le montant maximum des placements par banque a été relevé afin d'assurer un meilleur rendement. Le montant des soldes de trésorerie et le nombre des comptes bancaires non rémunérés ont été encore réduits. Un administrateur expérimenté a été affecté à titre temporaire à la Section de la trésorerie afin de la renforcer. L'administration étudie actuellement la possibilité de prendre de nouvelles dispositions de caractère plus durable, compte tenu de l'ensemble des priorités du HCR.

Recommandation 9 l)

57. Outre la nécessité d'examiner les dispositions régissant la constatation des engagements et la gestion des dépenses afférentes aux projets, il faudrait perfectionner les techniques et procédures relatives à l'établissement des budgets des projets, afin que ces documents puissent servir plus efficacement au contrôle des dépenses [par. 9 l)].

Mesures prises par l'administration

58. Le contrôle des projets et des dépenses a été l'un des principaux objectifs du HCR en 1994 et il le demeurera en 1995 :

a) On a entrepris d'examiner de manière approfondie les dispositions régissant la constatation des engagements et la gestion des dépenses afférentes aux projets. Les recommandations issues de cet examen ont une portée considérable et leur application entraînera certaines modifications en profondeur des méthodes, systèmes, procédures et responsabilités actuels en matière comptable. La direction du HCR a reconnu la nécessité de ces changements et étudie actuellement de nouvelles dispositions, qui devraient entrer en vigueur au cours du dernier trimestre de 1994;

b) Les techniques et les procédures d'établissement des budgets des projets sont constamment perfectionnées et un certain nombre de nouvelles options sont actuellement à l'étude. Les systèmes informatiques existants représentent à court terme une contrainte. Un examen plus approfondi et des réformes plus radicales devraient être menés à bien une fois qu'auront été définis, en 1995, les changements à apporter sur les plans de l'organisation, de la structure et du système;

c) Les efforts du HCR en matière de contrôle des projets ont été étendus à ses partenaires opérationnels. En 1994, de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes de suivi des partenaires opérationnels et de clôture des projets ont été mis au point. D'autres mesures sont prévues pour 1995, notamment pour renforcer la formation, le suivi et l'analyse, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus par les partenaires opérationnels.

E. Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement

59. Certaines des mesures qu'a prises ou que doit prendre le Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement pour donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1992-1993⁵ sont résumées ci-après.

A. Deux anciens fonctionnaires ont été engagés en qualité de consultants en violation des règles et procédures établies par l'Organisation des Nations Unies

60. Pour éviter que la chose se reproduise, la nouvelle Directrice exécutive a mis en place dans son propre bureau un mécanisme de contrôle rigoureux pour l'examen des demandes de contrat de louage de services afin de veiller au respect des règles et procédures en vigueur. Il est tenu pleinement compte de l'opinion des commissaires aux comptes à ce sujet.

B. Passation de marchés sans faire appel à la concurrence

61. Dans quelques cas seulement, en particulier dans des cas d'urgence, des marchés ont été passés sans faire appel à la concurrence. À l'avenir, les achats seront planifiés afin de réduire au strict minimum les cas où les marchés seront passés sans faire appel à la concurrence.

C. Report de produits au titre de projets

62. Le PNUE veillera à la publication et à la distribution des produits dans les délais prescrits. Les responsables ont été invités, en cas de report de produits, à suivre la question jusqu'à ce que ces derniers soient réalisés et distribués.

D. Retards dans la publication des rapports concernant les projets

63. Les responsables ont été instamment priés de poursuivre leurs efforts en vue d'obtenir les rapports requis lors de l'exécution des projets et d'assurer la présentation des rapports relatifs aux programmes dans les délais prévus.

E. Évaluation de l'exécution des projets

64. Le PNUE continuera à effectuer les évaluations requises comme l'a demandé le Conseil d'administration et redoublera d'efforts pour évaluer les projets en cours comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes.

F. Remboursement de taxes sur les télécommunications

65. Le PNUE poursuit ses efforts en vue d'obtenir du Gouvernement kényen qu'il rembourse le montant restant dû. S'il n'y parvient pas, il réexaminera la possibilité de déduire ce montant des sommes à payer ultérieurement à l'Office kényen des postes et télécommunications.

G. Cas de fraude et de présomption de fraude

66. La Section du personnel est en train de rationaliser les procédures de vérification des reçus et contrôle de près les demandes d'indemnité avant tout versement.

H. Systemes intégrés de gestion

67. Le PNUE souscrit à l'observation des commissaires aux comptes selon laquelle il est indispensable de procéder à une analyse fonctionnelle adéquate avant d'entreprendre tout projet d'informatisation. La notion d'informatisation doit englober non seulement la mise au point des applications, mais aussi toutes les opérations informatisées. Il convient de noter à cet égard qu'il a été procédé en 1986-1987 à une analyse de système détaillée qui portait notamment sur la conception, la documentation d'exploitation, les ressources à prévoir et le calendrier d'exécution.

I. Publications du PNUE

68. La recommandation des commissaires aux comptes relative à la publication d'une bibliographie annotée de toutes les publications a été appliquée.

F. Fonds des Nations Unies pour la population

69. Les mesures qu'a prises ou que doit prendre le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1992-1993⁶ sont indiquées ci-après.

Recommandations du Comité

Mesures prises par l'administration

Avances versées aux agents d'exécution

1. Tous les états des décaissements qui ont été reçus avant la clôture des comptes devraient figurer dans les comptes pour la période pendant laquelle les décaissements ont été effectués (par. 9 a) et 32).

Des mesures sont actuellement prises pour qu'à l'avenir tous les états des décaissements figurent dans les comptes pour la période pendant laquelle les décaissements ont été effectués.

2. Le FNUAP devrait veiller à ce que les décaissements effectués par les agents d'exécution lui soient notifiés rapidement et que le montant des fonds avancés à ces agents corresponde bien à leurs besoins (par. 9 b) et 33).

Le FNUAP redouble d'efforts pour faire en sorte que les décaissements lui soient notifiés rapidement. En outre, il a renforcé le mécanisme de contrôle des dépenses et la formation du personnel affecté aux projets et du personnel des bureaux extérieurs.

Fonds d'affectation spéciale

3. Les intérêts produits par les placements des fonds d'affectation spéciale devraient à l'avenir être crédités aux comptes de l'année où ils sont échus (par. 9 c) et 46).

Le FNUAP souscrit à cette recommandation et a modifié en conséquence le mode de comptabilisation des intérêts.

Gestion des programmes et des projets

4. Il faudrait qu'à l'avenir les rapports d'analyse des programmes et d'élaboration des stratégies comportent une évaluation complète des résultats du programme examiné (par. 9 d) et 54).

Le FNUAP reconnaît la nécessité d'améliorer à l'avenir la qualité des rapports en question en y incluant une évaluation complète des résultats du programme examiné. Les directives régissant l'établissement de ces rapports, notamment pour ce qui est de l'évaluation plus complète des résultats des programmes examinés et de leurs incidences sur les activités futures au titre des programmes, sont actuellement revues de près et révisées par un groupe de travail interne, compte tenu des responsabilités accrues qui ont été déléguées aux bureaux extérieurs depuis décembre 1993.

5. En ce qui concerne les problèmes que continuent de soulever la conception et l'élaboration des projets, il faudrait consacrer des efforts accrus à la formation, notamment à celle du personnel hors siège (par. 9 e) et 73).

Le FNUAP souscrit à la recommandation relative à la nécessité de former le personnel hors siège afin de remédier aux insuffisances constatées dans la conception des projets et a entrepris en conséquence des activités de formation appropriées. Le Fonds a examiné l'ensemble du cycle des projets et a récapitulé en un document unique toutes les politiques et procédures actuelles du FNUAP ayant trait au cycle de la programmation par pays. Ce document a pour objet de faciliter l'application appropriée des directives existantes.

Recommandations du Comité

6. Les procédures d'évaluation des projets devraient être appliquées avec plus de fermeté à tous les niveaux (par. 9 f) et 73).

7. Lors de la planification des projets, il faudrait s'attacher davantage à évaluer les capacités des agents d'exécution (par. 9 g) et 77).

8. Les documents relatifs aux projets devraient comprendre un état des obligations des agents d'exécution. Le FNUAP devrait évaluer sur la base de ces états les résultats obtenus (par. 9 h) et 80).

Achat de biens et de services

9. La politique consistant à fournir à la demande des produits d'une marque déterminée devrait être revue compte tenu des économies importantes qui pourraient être réalisées si ces produits étaient remplacés par d'autres produits équivalents (par. 9 i) et 92).

10. Le FNUAP devrait exploiter au maximum les avantages que présente la coordination des achats (par. 9 j) et 94).

Gestion des techniques d'information

11. À l'avenir, tous les projets relatifs aux techniques informatiques devraient faire l'objet d'une analyse de rentabilité (par. 9 k) et 109).

Mesures prises par l'administration

Le Fonds reconnaît la nécessité d'appliquer les procédures d'évaluation des projets avec plus de fermeté à tous les niveaux. Dans le cadre du réexamen d'ensemble du cycle de programmation dont il est question au paragraphe précédent, le FNUAP s'emploie actuellement à simplifier et à renforcer les procédures d'évaluation des projets. Compte tenu de la décentralisation accrue des responsabilités en faveur des bureaux extérieurs, le FNUAP a institué un certain nombre de dispositions nouvelles; en particulier, un comité d'évaluation des projets fonctionnera sur le terrain de la même manière que le Comité d'examen des projets fonctionne au siège : il sera chargé de passer en revue d'évaluer et de recommander aux fins d'approbation les propositions concernant les projets.

Le FNUAP met actuellement au point des directives en vue de l'évaluation des moyens dont disposent les institutions nationales pour exécuter les projets financés par le FNUAP. Comme suite aux vues exprimées à la première session annuelle du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP en juin 1994, la Directrice exécutive a indiqué que le FNUAP procéderait en 1996 à une évaluation de sa collaboration avec les agents d'exécution.

Le FNUAP établit actuellement de nouvelles directives sectorielles concernant les programmes, selon lesquelles les documents relatifs aux projets devront comprendre un état des obligations des agents d'exécution ainsi qu'un plan de travail qui permettra de suivre mois par mois chaque élément du projet.

Le Fonds a établi des directives à cette fin.

Le FNUAP coopère étroitement avec les organismes intéressés pour coordonner les achats de contraceptifs. Il a ainsi acquis une expérience considérable en ce qui concerne l'appel à la concurrence pour ces achats et il est devenu l'un des principaux acheteurs de contraceptifs à l'échelle mondiale. Le FNUAP poursuivra son action en vue d'exploiter au maximum les avantages que présente la coordination des achats de contraceptifs, notamment en renforçant les moyens dont il dispose à cette fin.

Dans la mesure du possible, le FNUAP procédera à des analyses de rentabilité avant de mettre en oeuvre des projets d'informatisation, lorsque l'établissement de telles analyses sera utile et possible.

G. Fondation des Nations Unies pour l'habitat
et les établissements humains

70. Les mesures qu'a prises ou que doit prendre la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains en vue de donner effet aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1992-1993⁷ sont indiquées dans le tableau ci-après.

Recommandations du Comité	Mesures à prendre	Mesures devant être appliquées en 1994	Mesures devant être appliquées en 1995
<p>1. (Par. 17) Précisions concernant :</p> <p>a) Les liquidités détenues en devises non convertibles;</p> <p>b) La réserve financière;</p> <p>c) L'inventaire des équipements durables.</p>	<p>Des précisions seront données sur les points a) et b) dans les comptes de l'exercice biennal 1994-1995; la mise à jour de l'inventaire se poursuit en ce qui concerne le point c).</p>	<p>La mise à jour de l'inventaire se poursuit et l'inventaire sera régulièrement actualisé.</p>	<p>En ce qui concerne les points a) et b) le nécessaire sera fait au 31 janvier 1996, dans le cadre de l'établissement des comptes de l'exercice biennal 1994-1995.</p>
<p>2. (Par. 18) Priorité 6 : Compte spécial pour les dépenses d'appui au programme.</p>	<p>Établissement d'un état financier additionnel indiquant les recettes et dépenses, l'actif, le passif et le solde de ce compte spécial.</p>	<p>L'état additionnel figurera dans les comptes de l'exercice biennal 1994-1995; le nécessaire sera donc fait au 31 mars 1996, après la clôture des comptes de l'exercice biennal.</p>	<p>L'état additionnel figurera dans les comptes de l'exercice biennal 1994-1995; le nécessaire sera donc fait au 31 mars 1996, après la clôture des comptes de l'exercice biennal.</p>
<p>3. (Par. 19) : Déclin des placements.</p>	<p>Amélioration de la gestion de la trésorerie.</p>	<p>Activité se poursuivant à compter d'août 1994.</p>	<p>Activité se poursuivant à compter d'août 1994.</p>
<p>4. (Par. 21) : Contrôle budgétaire.</p>	<p>Renforcement accru du système d'établissement du budget et du contrôle des dépenses.</p>	<p>Activité se poursuivant à compter d'août 1994.</p>	<p>Activité se poursuivant à compter d'août 1994.</p>
<p>5. (Par. 23) : Nécessité de planifier suffisamment à l'avance les besoins en matière d'impression de sorte que les délais ne soient pas trop serrés.</p>	<p>Planification des besoins suffisamment à l'avance et coordination des travaux d'impression; mise au point d'un contrat-cadre pour les marchés d'impression afin de ne pas avoir à multiplier les appels d'offres.</p>	<p>Le plan de travail pour 1995 en ce qui concerne l'impression doit être achevé d'ici décembre 1994.</p>	<p>La mise au point d'un contrat-cadre pour les marchés d'impression doit être achevée au début de 1995.</p>
<p>6. (Par. 26) Priorité 3a : Établissement d'un plan annuel pour les achats.</p>	<p>Détermination des besoins annuels en ce qui concerne les achats de biens et de services et établissement d'un plan d'achats pour éviter les achats ponctuels.</p>	<p>La détermination des achats de biens et services pour 1995 doit être achevée d'ici décembre 1994.</p>	<p>Application à partir de janvier 1995 du plan annuel d'achats pour 1995.</p>
<p>7. (Par. 29) Priorité 3b : Recondiction des contrats.</p>	<p>Les contrats existants ne sont reconduits qu'après appel à la concurrence; toutefois, le Comité des marchés doit examiner de près toute proposition exceptionnelle relative à l'adjudication ou à la reconduction de marchés sans appel d'offres.</p>	<p>Activité continue : le Comité des marchés examine de près les propositions de caractère exceptionnel.</p>	<p>Activité continue : le Comité des marchés examine de près les propositions de caractère exceptionnel.</p>
<p>8. (Par. 31) Insuffisances en ce qui concerne la gestion du programme.</p>	<p>Nécessité de suivre de plus près l'exécution des projets.</p>	<p>Activité continue.</p>	<p>Activité continue.</p>

Recommandations du Comité	Mesures à prendre	Mesures devant être appliquées en 1994	Mesures devant être appliquées en 1995
9. (Par. 33) Retards de parution.	Coordination des besoins en ce qui concerne la mise au point rédactionnelle des documents et suivi plus vigilant des travaux en cours concernant les résultats des projets.	Activité continue.	
10. (Par. 37) Priorité 1a : Renforcement du suivi et de la supervision pour obtenir tous les résultats prévus et faire respecter les délais.	Renforcement du mécanisme de contrôle du programme de travail.	Activité continue.	
11. (Par. 37) Priorité 1b : Mise en place d'un dispositif efficace d'évaluation interne, évaluation des projets terminés.	Recrutement d'un spécialiste de l'évaluation; élaboration et application d'un programme d'évaluation.	Le recrutement de ce spécialiste est en cours.	Le programme d'évaluation sera achevé d'ici janvier 1995.
12. (Par. 42) Priorité 2 : Tirage des documents en quantités excessives : possibilités de rentabiliser le stock existant et réexamen des mécanismes et procédures d'impression et de distribution.	a) Une partie du stock est en cours de distribution; d'autres documents et publications seront recyclés; b) Des principes directeurs seront formulés concernant la détermination des tirages souhaitables et les principes appliqués en matière de distribution seront réexaminés.	a) Activité continue; b) Travail à achever d'ici décembre 1994.	
13. (Par. 45) Priorité 4 : Comité de l'informatique : le Comité de l'informatisation dont la création a été proposée devrait être créé dès que possible.	Examen de la question de la création d'un comité de l'informatisation.	Réexamen du mandat du Comité de l'informatique avant fin septembre 1994; examen d'ici décembre 1994 de la possibilité de créer un comité de l'informatisation.	Cette activité se poursuivra à partir de janvier 1995.
14. (Par. 47) Priorité 5 : Analyse de systèmes : faire en sorte que tout projet d'informatisation qui n'entre pas dans le cadre du système intégré de gestion soit précédé d'une analyse de système détaillée.	Recours aux services d'un analyste de systèmes.	Activité à exécuter progressivement en fonction des ressources disponibles.	
15. (Par. 48) Évaluation des systèmes : Mise au point d'une méthode d'évaluation périodique de l'utilisation des systèmes.	Recours aux services d'un analyste de systèmes.		Activité à poursuivre à partir de janvier 1995.

H. Université des Nations Unies

71. Les mesures que l'Université des Nations Unies (UNU) a déjà prises ou doit prendre pour appliquer les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1992-1993⁸ sont décrites ci-après.

Paragraphe 9 a) – Gestion des projets

72. Un système complet de suivi et de contrôle des projets sera mis en place à l'Institut de l'UNU pour les technologies nouvelles avant la fin de 1994. Le Directeur de l'Institut organise régulièrement des réunions avec les membres du personnel académique responsables de l'exécution des projets pour faire le point, discuter des difficultés rencontrées et des retards éventuels, et définir les priorités.

73. La liste de diffusion de l'Institut comporte maintenant 3 000 noms de destinataires sélectionnés et s'enrichira encore au cours des années à venir. À fin juillet 1994, l'Institut avait diffusé plus de 20 000 exemplaires d'une série de 13 études. Six autres études qui sont en cours de publication seront prêtes à la diffusion d'ici à la fin d'octobre 1994. En outre, six ouvrages universitaires contenant les principaux résultats des travaux menés par l'Institut au cours de la phase initiale existent sous forme d'avant-projets et seront prochainement publiés et trois autres ouvrages seront également prêts d'ici au 31 décembre 1994.

Paragraphe 9 b) – Contrôle budgétaire

74. L'Université a de nouveau revu ses mécanismes d'allocation de crédits pour pouvoir suivre de plus près l'utilisation des différentes ressources affectées à ses programmes. Chaque mois, les crédits alloués seront revus et ajustés en fonction des modifications apportées au calendrier d'exécution des programmes et à la nature des activités.

Paragraphe 9 c) et d) – Consultants et experts

75. Dans le cadre des recherches qu'elle mène, conformément à sa Charte et en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, pour essayer de trouver des réponses aux problèmes mondiaux pressants de la survie, du développement et du bien-être de l'humanité, l'Université fera de nouveaux efforts pour parvenir à une répartition géographique équitable des chercheurs participant à ses travaux, notamment en recrutant des candidats de pays en développement. L'Université continue d'accorder à des chercheurs attachés à des institutions de pays en développement des bourses de formation à la recherche dans les domaines couverts par le programme de l'Université. Ces programmes de bourses font partie intégrante de la contribution de l'Université au renforcement des capacités des pays en développement.

76. Depuis des années, l'Université tient des listes des chercheurs qui ont participé à ses travaux. Ces listes jouent en partie le rôle du registre visé à l'article VI de sa Charte. D'ici à janvier 1995, l'Université se sera équipée d'un système automatisé, pleinement opérationnel, de suivi des programmes qui

fournira des données aisément accessibles et à jour sur les chercheurs spécialisés dans ses domaines d'activité. Ce système mettra en liaison étroite le siège de l'Université à Tokyo avec les centres de recherche et de formation qui lui sont associés et les programmes exécutés dans les différentes parties du monde.

77. Les contrats de recherche passés avec des particuliers ou des institutions seront réexaminés chaque mois et l'on redoublera d'efforts pour que chaque contrat soit exécuté dans les délais fixés, sachant toutefois qu'une recherche peut exiger plus de temps que prévu. Les conditions de paiement des honoraires dus aux chercheurs seront modifiées de façon à inciter les intéressés à accomplir la tâche demandée le plus rapidement possible, mais on devra néanmoins tenir compte du fait qu'il faut parfois verser un acompte initial, notamment lorsque les travaux sont confiés à des chercheurs ou des institutions de pays en développement ne disposant pas des ressources nécessaires pour entreprendre sur leur propre budget les travaux commandés par l'Université. Bien entendu, le dernier paiement n'est effectué qu'une fois les travaux terminés.

Paragraphe 9 e) – Bâtiment du siège

78. L'Université continue de faire tout son possible pour tirer des revenus du partage de ses locaux. Les organismes des Nations Unies qui y ont emménagé en 1993 lui verseront l'équivalent d'environ 1 million de dollars par an à ce titre, et ce dès 1994. L'Université n'a pu obtenir les recettes qu'elle attendait de la location du rez-de-chaussée à des entreprises commerciales car le Gouvernement japonais n'a toujours pas terminé les travaux dans cette partie du bâtiment. Il est donc difficile à ce stade de prévoir quand l'Université pourra encaisser des loyers supplémentaires. Enfin, l'Université doit obtenir l'autorisation du Gouvernement japonais et de la ville de Tokyo avant d'accepter un nouvel occupant ou locataire dans son immeuble. Quoi qu'il en soit, il est peu probable que la location de bureaux ou autres locaux dégage jamais des recettes suffisantes pour couvrir les frais d'entretien et d'exploitation du bâtiment.

I. Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues

79. Les mesures que le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) a déjà prises ou doit prendre pour appliquer les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1992-1993⁹ sont décrites ci-après.

Communication par les agents d'exécution d'états vérifiés de leurs dépenses

80. Le Comité recommande que le PNUCID établisse officiellement des règles précises obligeant les agents d'exécution à lui communiquer des états vérifiés de leurs dépenses. À l'heure actuelle, les dispositions des accords conclus entre le PNUCID et les agents d'exécution exigent que ceux-ci présentent des états financiers vérifiés. À la suite des observations des vérificateurs, un rappel de ces dispositions a été adressé à tous les agents d'exécution le 2 juin 1994. La majorité d'entre eux ont déjà répondu; ils ont envoyé leurs états financiers vérifiés ou indiqué qu'ils le feraient dès qu'eux-mêmes les

auraient reçus. Le PNUCID continuera de rappeler régulièrement cette obligation aux agents d'exécution. Sur ce point, il y a de toute évidence un problème de synchronisation, auquel se heurtent également d'autres organismes ou programmes des Nations Unies, tels que le PNUD. De fait, nombre d'agents d'exécution ne pourront jamais remettre leurs états financiers vérifiés avant la fin de la vérification des comptes du PNUCID pour la simple raison qu'à ce moment-là eux-mêmes n'en disposent pas encore.

Tenue de la comptabilité générale

81. Le Comité recommande que le PNUCID simplifie les dispositions régissant la comptabilité du Fonds. À la section XVI de sa résolution 46/185 C du 20 décembre 1991, l'Assemblée générale a décidé que le Directeur exécutif du Programme tiendrait les comptes du Fonds et serait chargé de présenter lesdits comptes et les états financiers connexes. Pour que le Directeur exécutif puisse s'acquitter convenablement de cette fonction, il est indispensable de revoir les arrangements actuels que le Comité a jugés particulièrement lourds puisqu'ils font intervenir la Division de la comptabilité du Siège de l'ONU, l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et le PNUCID lui-même. La nécessité d'un allègement de ce dispositif est d'ailleurs mentionnée dans le rapport du Secrétaire général sur la restructuration du Secrétariat de l'ONU (A/49/336, par. 182).

82. À la suite des observations des vérificateurs, on a décidé d'examiner la question avec la Division de la comptabilité du Siège de l'ONU. Lors d'une réunion tenue le 19 juillet 1994 avec des responsables de cette division, plusieurs options ont été envisagées. De l'avis général, le système actuel était trop complexe et il convenait de regrouper toutes les fonctions comptables à Vienne, non seulement pour faciliter la présentation de l'information financière, mais également pour mettre à la disposition du PNUCID des données à jour, pertinentes et complètes sur les comptes. Des propositions seront élaborées à Vienne et soumises à l'approbation de la Division de la comptabilité à New York. Elles devraient se traduire par la décentralisation de New York à Vienne de la tenue des comptes du Fonds du PNUCID. Dans leur rapport, les vérificateurs s'inquiétaient également du manque de comptables qualifiés au PNUCID. Ce problème est maintenant résolu puisqu'on vient de recruter un fonctionnaire des finances de la classe P-4, dont le poste avait déjà été approuvé pour 1993 dans le budget révisé de l'exercice 1992-1993.

Gestion de la trésorerie et politiques de placement

83. Le Comité recommande que le PNUCID consulte régulièrement la Trésorerie de l'ONU pour s'assurer que les politiques de placement suivies répondent à ses besoins spécifiques. Le PNUCID et l'ONU ont procédé à des échanges de vues et de correspondance pour donner suite à cette recommandation. Diverses solutions sont à l'étude pour améliorer le rendement des placements du PNUCID : elles consistent essentiellement à optimiser la gestion de la trésorerie et à utiliser de nouveaux instruments de placement, tout en respectant les grandes orientations définies par le Siège de l'ONU pour les placements. Les opérations bancaires seront rationalisées; ainsi les comptes bancaires en monnaies non convertibles seront fermés, comme convenu avec le PNUCID. La Trésorerie de l'ONU a indiqué qu'elle ouvrirait un compte spécial en dollars au nom du

Programme. L'un des résultats du dialogue amorcé est qu'un montant de 10 millions de dollars des États-Unis a été récemment placé pour le compte du PNUCID, à un taux plus intéressant que les placements antérieurs, afin de doter le Programme d'une réserve opérationnelle.

84. Pour bien gérer la trésorerie et les placements, il faut pouvoir suivre précisément les flux de trésorerie et réviser régulièrement les prévisions. L'éclatement des fonctions comptables et la lourdeur des procédures font qu'il est actuellement très difficile d'obtenir rapidement ces informations indispensables. On ne saurait donc trop recommander de décentraliser toutes les fonctions comptables à Vienne.

Notes

¹ Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-neuvième session, Supplément No 5A (A/49/5/Add.1), sect. II.

² Ibid., Supplément No 5B (A/49/5/Add.2), sect. II.

³ Ibid., Supplément No 5C (A/49/5/Add.3), sect. II.

⁴ Ibid., Supplément No 5E (A/49/5/Add.5), sect. II.

⁵ Ibid., Supplément No 5F (A/49/5/Add.6), sect. II.

⁶ Ibid., Supplément No 5G (A/49/5/Add.7), sect. II.

⁷ Ibid., Supplément No 5H (A/49/5/Add.8), sect. II.

⁸ Ibid., Supplément No 5 (A/49/5), vol. IV, sect. II.

⁹ Ibid., Supplément No 5I (A/49/5/Add.9), sect. II.
