



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

Distr.
GÉNÉRALE

DP/1996/16
21 février 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Seconde session ordinaire de 1996
25-29 mars 1996, New York
Point 14 de l'ordre du jour provisoire
PNUD/FNUAP/BSP(ONU)

PNUD/FNUAP/BSP(ONU) : QUESTIONS DIVERSES

Projet de rapport du Secrétaire général sur le
renforcement des mécanismes de contrôle interne
dans les fonds et programmes opérationnels

Note du secrétariat

1. Par un mémorandum du 18 janvier 1996, le Secrétaire général a fait tenir à la Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population, au Directeur exécutif du Bureau de l'ONU pour les services d'appui aux projets et à l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement le projet de rapport sur le renforcement des mécanismes de contrôle interne dans les fonds et programmes opérationnels, qu'il a établi en application du paragraphe 11 de la résolution 48/218 B. Les membres du Conseil d'administration trouveront ci-joint le texte de ce projet de rapport.
2. Le Secrétaire général a prié les directeurs exécutifs et l'Administrateur de lui faire part, après avoir consulté le Conseil d'administration, des observations que les membres du Conseil souhaiteraient formuler sur le projet de rapport.
3. Le Conseil d'administration pourrait communiquer ses observations sur le projet de rapport à la session en cours et prier les directeurs exécutifs et l'Administrateur de les transmettre au Secrétaire général afin que celui-ci puisse en tenir compte dans le rapport final qu'il présentera à l'Assemblée générale.

PROJET DE RAPPORT DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL SUR LE
RENFORCEMENT DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE
DANS LES FONDS ET PROGRAMMES OPÉRATIONNELS

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 4	5
II. PORTÉE	5 - 8	6
III. MÉTHODOLOGIE	9 - 12	7
IV. ANALYSE	13 - 37	8
a) Audit	13 - 17	8
b) Évaluation	18 - 19	9
c) Contrôle	20 - 21	10
d) Inspection	22 - 23	11
e) Investigation	24 - 29	11
f) Coordination des services chargés d'activités de contrôle	30 - 32	12
g) Suivi de l'application des recommandations . . .	33 - 34	13
h) Règles concernant l'établissement de rapports .	35 - 37	14
V. RECOMMANDATIONS	38 - 45	14

Annexes

I. Vue d'ensemble	17
II. Tableau 1 - Fonction d'audit	20
Tableau 2 - Fonction évaluation	23
Tableau 3 - Fonction de contrôle	27
Tableau 4 - Fonction d'inspection	32
Tableau 5 - Fonction d'investigation	35
III. Coordination interne des fonctions de contrôle	37

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport a été rédigé à la demande du Secrétaire général par le Bureau des services de contrôle interne, l'Assemblée générale ayant demandé au Secrétaire général un rapport détaillé contenant des recommandations touchant l'application de sa résolution 48/218 B eu égard au contrôle interne des fonds et programmes opérationnels des Nations Unies.

2. En application de ce mandat, le Bureau des services de contrôle interne s'est mis en rapport avec les fonds et programmes en cause pour obtenir des informations sur leurs mécanismes de contrôle interne, et a pu ainsi déterminer les structures administratives et les procédures que lesdits fonds et programmes ont mises en place, ou dont les a dotés le Bureau, et qui leur permettent de pratiquer le contrôle interne à divers degrés. Ce bilan des modalités de contrôle interne dans les fonds et programmes visés a été la première étape d'un processus qui a débouché sur huit recommandations figurant aux paragraphes 38 à 45 du présent rapport, où sont suggérées des méthodes qui permettraient au Bureau d'aider ces fonds et programmes à renforcer leurs mécanismes de contrôle interne, comme l'Assemblée l'a demandé au paragraphe 11 de sa résolution 48/218 B. Le but de ces recommandations était de donner à l'Assemblée la possibilité de formuler des principes qui seraient appliqués par les organes directeurs de ces fonds et programmes en matière de contrôle interne. Ces recommandations sont émises sans préjudice de l'autonomie d'action dans l'exercice de ses responsabilités dont l'Assemblée a doté le Bureau des services de contrôle interne dans sa résolution 48/218 B.

3. Le Bureau n'a rien négligé pour s'assurer la participation active de toutes les entités intéressées à tous les stades de son bilan. Pour parvenir aux conclusions les plus exactes, analyser les faits dans leur contexte et vérifier le bien-fondé de ses recommandations, le Bureau a fait participer les fonds et programmes étudiés ainsi que des entités extérieures à la collecte des informations et aux vérifications, de même qu'à l'analyse des données ainsi collectées.

4. Tandis que le Bureau établissait le présent rapport, plusieurs fonds et programmes ont pris des mesures pour renforcer leur contrôle interne, créant des services nouveaux, restructurant ceux dont ils étaient dotés à cette fin, ou entamant une coopération plus étroite avec le Bureau des services de contrôle interne. Le Conseil d'administration du PNUE a par exemple émis le vœu de travailler en liaison étroite avec le Bureau, et prié son Directeur exécutif de définir et d'appliquer, en consultation avec le Bureau, un plan d'action détaillé visant à empêcher le gaspillage, la fraude et les irrégularités de gestion (UNEP/GC.18/40, du 25 mai 1995). Le Secrétaire général se félicite de cet état de choses, qui confirme que les fonds et programmes opérationnels ont admis la nécessité de renforcer les mécanismes de contrôle interne. Le Bureau, qui sait que les organismes des Nations Unies sont par nature un système en évolution, ne prétend pas donner un tableau définitif des transformations récentes, se contentant de cerner les tendances actuellement à l'oeuvre.

II. PORTÉE

5. Les fonds et programmes sur lesquels porte le présent rapport sont les suivants :

1. Centre du commerce international (CCI)
2. Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains (CNUEH) (Habitat)
3. Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID)
4. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
5. Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
6. Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)
7. Fonds de contributions volontaires administrés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
8. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
9. Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)
10. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)
11. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)
12. Université des Nations Unies (UNU)
13. Programme alimentaire mondial (PAM)

6. Le statut juridique de ces fonds et programmes a été défini par l'Assemblée générale, ou avec sa participation, et les chefs de secrétariat en sont nommés par le Secrétaire général ou en consultation avec lui. De plus, à l'exception du Programme alimentaire mondial, leurs comptes sont vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU.

7. Le présent rapport ne porte pas sur les entités qui sont intégralement financées sur le budget ordinaire de l'ONU, telles que la CNUCED, ni sur celles qui, comme l'INSTRAW, l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social et l'Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement (UNIDIR), sont financées par les fonds d'affectation spéciale administrés par l'ONU, et donc entièrement soumises aux services de contrôle interne du Bureau. De même, le FENU, UNIFEM et les VNU, qui sont financés par les fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD, sont considérés dans le rapport comme faisant partie du PNUD.

8. En vertu des dispositions actuellement en vigueur, le Bureau des services de contrôle interne assure en tout ou partie les services de contrôle interne des fonds et programmes ci-après : CCI, UNITAR, UNRWA, UNU, Fonds de contributions volontaires du HCR, CNUEH (Habitat) et Fonds du PNUCID. Les fonds et programmes dont les services de contrôle interne sont actuellement assurés indépendamment du Bureau sont les suivants : PNUD, UNICEF, FNUAP, UNOPS et PAM.

III. MÉTHODOLOGIE

9. On a d'abord, pour s'acquitter du mandat figurant au paragraphe 11 de la résolution 48/218 B, analysé la résolution pour en dégager les éléments qui définissent le contrôle interne. Puis on a élaboré un modèle du contrôle interne qui soit applicable aux fonds et programmes.

10. On a ensuite préparé un questionnaire qui a été adressé en juin 1995 à toutes les entités entrant dans le champ de l'étude, le but étant d'obtenir des informations qui permettraient d'aboutir à des conclusions sur la situation actuelle du contrôle interne dans les fonds et programmes visés.

11. Une fois reçus les questionnaires remplis, les données ont été cataloguées et vérifiées auprès de chaque fonds et programme, travail qui était achevé à la fin de septembre 1995. Compte tenu du fait que les fonds et programmes opérationnels sont dotés de structures administratives différentes, bien que toutes également viables, on a étudié les services de contrôle interne pour chercher à répondre aux questions suivantes :

a) Les services sont-ils suffisants, efficaces et efficaces?

- Les responsabilités en matière de contrôle interne correspondent-elles effectivement à l'exécution de tous les éléments constituant ce contrôle (audit, évaluation, contrôle et inspection, investigation)?
- La dotation en personnel et en ressources budgétaires est-elle suffisante?
- Le contrôle interne de l'application des recommandations est-il efficace?
- L'efficacité des services de contrôle est-elle assurée grâce à la coordination des services qui en sont responsables?
- L'entité ou la personne désignée comme destinataire des allégations de gaspillage, de fraude et d'irrégularités de gestion est-elle efficace?
- Les fonctionnaires qui font peser des présomptions de faute professionnelle ou en font état sont-ils suffisamment protégés?

b) Les services ou personnes responsables du contrôle ont-ils leur indépendance?

- Leur indépendance d'action est-elle garantie par la structure administrative?

c) Est-il dûment rendu compte du contrôle à l'organe directeur?

- L'obligation redditionnelle est-elle respectée, grâce à des rapports réguliers et informatifs sur l'évolution des fonctions de contrôle, rendant compte tout particulièrement de la situation actuelle et de la suite donnée aux recommandations antérieures 1- issues d'audits internes, d'évaluations, de contrôles, d'inspections et d'investigations?

12. Enfin, à partir de cette étude, on a élaboré certaines recommandations visant à renforcer le contrôle interne des fonds et programmes opérationnels.

IV. ANALYSE

a) Audit

13. Il ressort de l'étude menée que tous les fonds et programmes opérationnels ont établi depuis longtemps des services d'audit dont les compétences sont clairement définies. Comme on pouvait le supposer, le nombre et la portée des vérifications effectuées varient en fonction de l'importance et des objectifs des fonds et programmes. Ceux-ci semblent néanmoins avoir en commun une préférence marquée pour les audits de gestion et de programmes au détriment de la vérification des états financiers, tâche habituellement confiée à des vérificateurs externes.

14. Même si certains services n'ont été réorganisés que depuis peu, à savoir en 1992 (et si le Bureau des services de contrôle interne n'a lui-même été créé qu'en 1994), la structure administrative, la filière à suivre pour rendre compte et les procédures internes relatives à l'établissement des rapports ont été dans tous les cas clairement définies. En règle générale, le Bureau des services de contrôle interne procède à des audits des fonds et programmes financés par le budget ordinaire de l'ONU. Il fait de même pour les activités financées au moyen de fonds extrabudgétaires (CCI, CNUEH (Habitat), PNUCID, PNUE, HCR) selon des modalités de financement distinctes. Il communique les conclusions et recommandations de ses vérifications internes à l'entité auditée et suit la mise en oeuvre de ses recommandations.

15. Dans les fonds et programmes opérationnels qui possèdent leur propre service d'audit, celui-ci relève du bureau du chef de secrétariat. Dans certains cas, ce n'est qu'au terme de réorganisations relativement récentes que les services d'audit ont été placés sous la responsabilité du chef de secrétariat ou de son adjoint. Ces efforts de réorganisation sont motivés par la simple constatation que les services d'audit ne peuvent procéder à des évaluations objectives, impartiales et franches que s'ils agissent de manière autonome. En d'autres termes, il faut que la fonction d'audit soit séparée de l'administration de l'entité auditée.

16. Outre la structure administrative, l'étude a porté sur les ressources financières et humaines affectées aux services d'audit et d'évaluation. Le montant des ressources allouées aux services de contrôle interne devrait être évalué en fonction de son principal facteur déterminant, à savoir le domaine d'activité du fonds ou du programme concerné. D'une manière générale, les ressources allouées aux services d'audit sont en moyenne légèrement plus élevées que celles affectées aux services d'évaluation¹. Cela dit, on peut constater que les fonds et programmes opérationnels à vocation essentiellement humanitaire (par exemple, le HCR) affectent en principe davantage de ressources aux services d'audit qu'aux services d'évaluation. Par contre, les fonds et programmes s'occupant principalement de programmes et projets stratégiques ou à long terme (UNICEF, CCI, FNUAP) ont tendance à privilégier l'évaluation². Les fonds et programmes à vocation humanitaire ont besoin de services d'audit solides en raison de la nature même de leurs activités, puisqu'ils doivent répondre à des situations d'urgence sans planification administrative possible et, souvent, transférer des sommes d'argent considérables vers des zones reculées.

17. Le Bureau des services de contrôle interne examinera les mesures d'économie que l'Organisation pourrait prendre dans les lieux d'affectation hors Siège et à l'Office des Nations Unies à Genève. Il s'attachera à utiliser ses ressources de la manière la plus rationnelle possible tout en sauvegardant son intégrité. Il étudiera notamment les possibilités de coopération avec les services d'audit des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies implantés dans les régions où il est présent. Si le Bureau est disposé à fournir ses services à d'autres organismes des Nations Unies, il fera également appel aux services qui pourraient être assurés de manière plus économique par d'autres entités à la condition, toutefois, que ses normes soient respectées.

b) Évaluation

18. Si tous les fonds et programmes examinés sont également dotés de leur propre service d'évaluation, les structures administratives adoptées sont beaucoup plus diverses que pour les services d'audit. L'évaluation fait partie intégrante des services de contrôle interne de plusieurs fonds et programmes (CNUEH (Habitat), CCI, HCR, UNICEF, PAM) tandis qu'elle est incorporée au processus de planification stratégique de certains autres (PNUE, PNUCID, PNUD). Il arrive également que l'évaluation soit rattachée à l'inspection (HCR), à un bureau de recherche (UNICEF) ou au contrôle (UNICEF, PNUD). Le HCR constitue un

¹ Cette affirmation doit être nuancée puisque, dans certaines entités, d'autres fonctions sont imputées au budget de l'évaluation (par exemple, les fonctions d'inspection dans le cas du HCR) et que dans d'autres entités, des sources de financement supplémentaires existent (par exemple, le FNUAP utilise les ressources allouées aux projets pour financer les audits dont ceux-ci doivent obligatoirement faire l'objet chaque année). La comparaison permet néanmoins de donner une indication de la préférence relative accordée aux fonctions d'audit et d'évaluation.

² Il convient de noter que ce n'est le cas ni des dépenses du PNUD, ni de celles du PNUE ou du CNUEH (Habitat).

bon exemple de la diversité des structures administratives adoptées. Son cas a été examiné de manière détaillée en 1993 par le Comité du programme et de la coordination (CPC) sur la base d'un rapport d'évaluation qu'avait présenté le Groupe central d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne. Le HCR dispose également de son propre service interne d'évaluation, qui s'intéresse aux projets opérationnels et dont les activités sont complémentaires de celles du Groupe central d'évaluation du Bureau. Les différents types d'organisation étudiés sont tous aussi viables les uns que les autres et ne font que traduire les différences de centres d'intérêt des entités concernées. Les entités où les fonctions d'évaluation et d'inspection sont associées sont davantage enclines à considérer l'évaluation comme un exercice périodique mais ponctuel tandis que celles où les fonctions de contrôle et d'évaluation sont intégrées mettent davantage l'accent sur la continuité du processus d'évaluation.

19. S'agissant des ressources financières affectées à l'évaluation, les fonds et programmes qui ont des objectifs à long terme ou des préoccupations stratégiques (CCI, PNUE, PNUCID, UNICEF) consacrent un pourcentage relativement plus élevé de leurs dépenses à l'évaluation que les organismes à vocation humanitaire. Ils sont en effet tenus d'évaluer les programmes et projets de coopération afin de juger de leur efficacité et de leur rentabilité. Par contre, dans une situation d'urgence, l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés semble présenter un intérêt plus limité même si des "enseignements" importants peuvent et devraient être tirés de l'expérience acquise sur le terrain.

c) Contrôle

20. Aux termes de la circulaire ST/SGB/273 qui définit la fonction de contrôle, le Bureau aide le Secrétaire général "à appliquer les dispositions de l'article V (Contrôle de l'exécution du programme) du règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. [Il] veille également à ce que le contrôle et l'auto-évaluation soient considérés comme faisant partie intégrante des responsabilités incombant aux administrateurs de programme sur le plan de l'efficacité".

21. Comme le montre l'étude réalisée, si certains fonds et programmes disposent de leur propre service de contrôle, dans d'autres, les fonctions de contrôle sont exercées par une unité administrative différente (par exemple, l'évaluation) ou font partie des attributions des administrateurs de programme. De manière générale, il n'est pas jugé nécessaire que chaque fonds ou programme se dote d'un service de contrôle, notamment ceux qui ont une petite taille ou un domaine d'activité restreint. Ceux-ci en effet ne tireraient pas grand avantage de la création d'un service de contrôle, dont le financement ne ferait qu'absorber une partie des maigres ressources dont ils disposent. Le Bureau des services de contrôle interne est favorable à ce que le contrôle et l'auto-évaluation fassent partie intégrante des responsabilités incombant aux administrateurs de programme et est disposé, si on le lui demande, à apporter une aide dans ce domaine.

d) Inspection

22. La tâche du Bureau des services de contrôle interne est de "procéder à des inspections spéciales portant sur des programmes ou services lorsqu'il y a lieu de croire que le contrôle exercé sur les programmes concernés est inefficace et que les objectifs visés risquent fort de ne pas être atteints et les ressources d'être gaspillées [...]. Ces inspections lui sont l'occasion de faire à l'Administration les recommandations voulues touchant les mesures correctives à prendre". Administrativement, les activités d'inspection du Bureau des services de contrôle interne font partie intégrante du Groupe central de contrôle et d'inspection. Par contre, dans la plupart des fonds et des programmes, le service d'audit est chargé des inspections, ce qui, aux yeux du Bureau des services de contrôle interne, n'est pas forcément souhaitable. C'est le cas lorsqu'on a besoin des connaissances spécialisées que seuls possèdent les inspecteurs ou que les ressources affectées à l'audit ne peuvent être transférées suffisamment vite pour procéder aux inspections spéciales nécessaires. Une "force de réaction rapide" pourrait alors être créée au sein du service d'évaluation en vue d'effectuer des inspections spéciales et ses membres pourraient être formés en conséquence.

23. De plus, le Bureau des services de contrôle interne, qui doit veiller à ce que l'Organisation dans son ensemble soit soumise à des inspections, est disposé à coopérer avec tous les fonds et programmes qui, plutôt que de créer leurs propres services d'inspection, décideraient de faire appel à son équipe d'inspection.

e) Investigation

24. La Section d'investigation a été créée pour s'acquitter d'une triple tâche : "enquêter sur les allégations faisant état de violations des règles, directives et instructions administratives de l'Organisation des Nations Unies, informer le Secrétaire général des résultats et lui faire les recommandations voulues"; "évaluer les mécanismes de contrôle appliqués aux activités à haut risque et dans les bureaux hors Siège afin de déterminer les secteurs dans lesquels des actes frauduleux ou irréguliers sont particulièrement à craindre"; et "recevoir et examiner les communications que des fonctionnaires ou autres personnes prenant part à des activités menées pour le compte de l'Organisation lui adressent afin de suggérer des améliorations aux méthodes d'exécution des programmes ou de signaler des cas présumés de violation des règles et directives, d'irrégularité de gestion, de faute professionnelle, de gaspillage ou d'abus de pouvoir... [Les] fonctionnaires et non-fonctionnaires peuvent présenter directement au Bureau des suggestions et communications que celui-ci reçoit et traite en toute confidentialité." (non souligné dans le texte) (ST/SGB/273, par. 16 à 18).

25. Parmi les fonds et programmes examinés, seul le PAM s'est doté d'un service s'acquittant de fonctions analogues à celles décrites plus haut. Les attributions du Bureau de l'inspection et des enquêtes relevant du Bureau du Directeur exécutif (OEDI), créé en juillet 1995, n'avaient pas encore été clairement définies en octobre 1995. Cela dit, il serait souhaitable qu'un fonctionnaire soit chargé de recevoir les suggestions et communications présentées. Par ailleurs, des procédures visant à garantir l'anonymat des

auteurs de suggestions ou de communications devraient être élaborées. La structure administrative choisie devrait garantir l'indépendance, l'intégrité et la crédibilité du Bureau de l'inspection et des enquêtes, puisque celui-ci relève du Bureau du Directeur exécutif. Toutefois, il faudrait examiner la possibilité que le Bureau de l'inspection et des enquêtes rende également directement compte à l'organe directeur.

26. Aucun des autres fonds et programmes opérationnels ne dispose d'un service d'investigation distinct. À l'heure actuelle, le Bureau des services de contrôle interne doit leur fournir des services d'investigation selon que de besoin. Toutefois, pour que le Bureau puisse s'acquitter de sa tâche, il faudra que des ressources additionnelles sous forme de fonds extrabudgétaires soient affectées au budget de la Section d'investigation, cela afin de financer les postes nécessaires et les frais de voyage connexes.

27. Tout fonds ou programme qui déciderait de créer un service d'investigation interne devrait mettre en place une structure administrative qui permette au nouveau service d'agir de manière autonome. Afin de sauvegarder son impartialité, celui-ci pourrait relever du bureau du chef de secrétariat et rendre compte à l'organe directeur. Il faudrait alors que le service d'investigation soit doté d'un nombre suffisant d'enquêteurs qualifiés et élabore des procédures qui garantissent la confidentialité des informations qui lui sont communiquées tout en protégeant ceux qui les communiquent en bonne foi et ceux qui en sont l'objet.

28. Par ailleurs, il faudrait que le service d'investigation définisse et poursuive des objectifs clairs et élabore un manuel permettant aux enquêteurs et au reste du personnel de l'organisme concerné d'être bien informés de ses pouvoirs, de son domaine de compétence, de ses responsabilités, de la filière à suivre pour rendre compte (notamment au chef de secrétariat de l'organisme) et de ses procédures.

29. La Section d'investigation du Bureau des services de contrôle interne est disposée à aider les fonds et programmes qui le désirent à établir leur propre service d'investigation. Elle pourrait les conseiller sur la structure et les impératifs d'un tel service et leur communiquer des informations sur la mise au point de systèmes, de procédures et de contrôles internes.

f) Coordination des services chargés d'activités de contrôle

30. On s'est efforcé dans la présente étude non seulement de passer en revue les différents services intervenant dans les mécanismes de contrôle, leur structure organisationnelle et l'étendue de leur champ d'activité, mais aussi de dégager des mesures efficaces à prendre en vue de renforcer la coopération entre les services de contrôle interne, qui peut contribuer à rationaliser leur fonctionnement et à créer des synergies. Aussi les services en question devraient-ils entretenir d'étroites relations de coopération aussi bien entre eux qu'avec ceux qui, tout en étant rattachés à d'autres branches d'activité (établissement des plans stratégiques, par exemple), remplissent des fonctions qui ont souvent un rapport avec le contrôle.

31. L'étude des fonds et programmes opérationnels n'a guère permis de constater qu'une démarche systématique ou officiellement organisée soit appliquée à la coopération entre services de contrôle. Celle-ci se réduit généralement à la tenue de réunions informelles. On remarque deux exceptions à la règle : le HCR et le PAM, où l'ensemble des activités de contrôle est coordonné par un comité de vérification interne des comptes³.

32. En dehors des exemples cités, on peut imaginer pour la coordination des services de contrôle toute une gamme de formules plus ou moins institutionnalisées. Tous les fonds et programmes qui ne le font pas déjà devraient organiser des réunions auxquelles participeraient les chefs de tous les services de contrôle ou leurs adjoints, y compris ceux des services d'évaluation et éventuellement d'établissement des plans stratégiques. Lesdits responsables se réuniraient au moins une fois par mois pour parler des problèmes de contrôle présentant un intérêt commun et échanger des informations sur la question.

g) Suivi de l'application des recommandations

33. On peut améliorer de façon spectaculaire l'efficacité des services de contrôle interne en instituant de bonnes procédures de suivi de l'application des recommandations. Au Bureau du Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, un responsable du suivi est actuellement chargé de coordonner le suivi de l'état d'avancement de l'application des recommandations. Le Bureau établit un rapport semestriel sur l'application des recommandations par les entités qui dépendent du Secrétaire général, tant en ce qui concerne les recommandations nouvelles que les plus anciennes. Ce rapport interne est soumis au Secrétaire général.

34. L'application des recommandations acceptées devrait être contrôlée par les fonctionnaires compétents des services de contrôle interne. Tous les fonds et programmes ont insisté sur le fait qu'elle était examinée à l'occasion des vérifications ultérieures, mais le résultat pourrait être encore meilleur si le dialogue établi avec le service intéressé lors de l'examen était maintenu jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été appliquées. Aussi est-il fortement recommandé que les fonds et programmes disposant de services de contrôle autonomes mettent au point un mécanisme permettant de suivre en permanence l'application des recommandations. En outre, il conviendrait de mettre en place un règlement précis fixant la marche à suivre lorsqu'un calendrier d'application qui a été approuvé n'est pas respecté et définissant les rapports à présenter au chef de secrétariat sur l'état d'avancement de l'application des recommandations.

³ Un comité de vérification interne des comptes est généralement composé des chefs des services de contrôle et d'autres responsables de division ou de bureau. Le FNUAP applique une formule analogue : les questions d'évaluation et de surveillance sont examinées régulièrement par le Comité exécutif, qui est présidé par le Directeur exécutif et qui comprend les adjoints de celui-ci et les directeurs de toutes les divisions.

h) Règles concernant l'établissement de rapports

35. Un élément qui est étroitement lié à la question du suivi de l'exécution est la règle selon laquelle les organes intergouvernementaux sont tenus informés des conclusions des études et du stade atteint dans l'application des recommandations antérieures. Cette règle est pour l'organe intergouvernemental et les autres parties intéressées la preuve que l'organisation elle-même s'efforce en permanence de faire un usage rationnel et efficace de ses ressources.

36. Le Bureau des services de contrôle interne présente au Secrétaire général, pour transmission à l'Assemblée générale, un rapport d'activité annuel et récapitulatif. Celui-ci comprend notamment un exposé des conclusions importantes et des recommandations faites par le Bureau, au cours de l'année considérée, quant aux mesures correctives à prendre, ainsi qu'un relevé de toutes les recommandations importantes formulées dans les rapports précédents pour lesquelles les mesures correctives n'ont pas encore été complètement appliquées (ST/SGB/273, par. 28).

37. La présente étude conduit à conclure que les services chargés des activités de contrôle des fonds et programmes ne disposent pas de règles satisfaisantes en matière d'information, comme l'a également noté le Corps commun d'inspection dans son rapport intitulé "Obligation redditionnelle, amélioration de la gestion et contrôle dans le système des Nations Unies" (JIU/REP/95/2). Il est recommandé de faire suivre aux rapports des fonds et programmes une filière analogue à celle qui a été retenue pour les rapports présentés à l'Assemblée générale par le Bureau des services de contrôle interne. Il faudrait donc demander aux services de contrôle interne de présenter à leur organe directeur, par l'intermédiaire de leur chef de secrétariat, des rapports périodiques de portée générale et des rapports ponctuels sur des problèmes particuliers. En ce qui concerne l'UNRWA, qui rend compte directement à l'Assemblée générale et qui dispose d'un service distinct chargé de la vérification des comptes, il est suggéré que les rapports de vérification importants devraient être soumis à l'Assemblée après consultation du Bureau des services de contrôle interne. En ce qui concerne le CCI, le CNUEH (Habitat) et le PNUCID, des filières sont établies pour rendre compte aux organes intergouvernementaux, qui ne sont pas à strictement parler des organes directeurs mais qui pourraient en remplir le rôle pour les questions de responsabilité. Suivant les principes dont s'inspire la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, il conviendrait d'envisager d'établir également pour tous les fonds et programmes une filière conduisant leurs rapports à l'Assemblée générale en passant par le Bureau des services de contrôle interne.

V. RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

38. Il ressort de l'étude réalisée que certains fonds et programmes possèdent leur propre service de contrôle, mais que dans les autres entités étudiées, les activités de contrôle relèvent d'autres unités administratives. Quelle que soit la structure administrative adoptée, il est recommandé que le contrôle soit considéré comme faisant partie intégrante des responsabilités incombant aux

administrateurs de programme. Le service qui en est chargé devrait servir de catalyseur, c'est-à-dire réunir les données voulues et, ce qui est plus important, évaluer les résultats des activités relatives aux programmes et en rendre compte de manière indépendante.

Recommandation 2

39. Dans la plupart des fonds et programmes, le service d'audit est actuellement chargé des inspections. L'expérience a montré au Bureau des services de contrôle interne qu'il est essentiel que les membres de l'équipe d'inspection possèdent des connaissances spécialisées dans le domaine considéré. De plus, l'équipe d'inspection doit souvent être constituée dans les plus brefs délais pour faire face à un problème particulier. Afin de répondre aux deux impératifs susmentionnés, il est recommandé que l'on envisage de créer des services d'inspection distincts dans les fonds et programmes les plus importants. Lorsque cela ne s'avère pas possible, il est conseillé d'établir au sein du service d'audit une équipe d'inspection dont les membres seraient formés en conséquence. Le Bureau des services de contrôle interne est également disposé à aider tout fonds ou programme qui déciderait de ne pas créer son propre service d'inspection.

Recommandation 3

40. Parmi les fonds et programmes étudiés, seul le PAM a créé un service analogue à la Section d'investigation du Bureau des services de contrôle interne. Le Bureau fournit actuellement des services d'investigation à tout fonds ou programme qui en fait la demande, compte tenu du caractère prioritaire de celle-ci. Pour que la Section d'investigation puisse mieux s'acquitter de sa tâche, il faut que le fonds ou le programme demandeur lui alloue des ressources. Les entités qui décident de créer leur propre service d'investigation doivent veiller à ce que celui-ci ait les moyens d'agir de manière autonome et à ce que soient élaborés des mécanismes et procédures qui garantissent la confidentialité des informations communiquées tout en protégeant ceux qui les communiquent en bonne foi et ceux qui en sont l'objet.

Recommandation 4

41. Il ressort de l'étude réalisée que, dans la plupart des cas, la coopération instaurée entre les services de contrôle des différents fonds et programmes opérationnels n'est pas suffisamment institutionnalisée. Il est recommandé que les chefs des services de contrôle interne ou des autres services assumant des fonctions de contrôle se réunissent chaque mois pour aborder des questions et échanger des informations relatives au domaine considéré.

Recommandation 5

42. Les fonds et programmes étudiés ont souligné qu'ils ne s'assuraient de la suite donnée aux recommandations des services de contrôle interne qu'à l'occasion d'examen ultérieurs. Il est possible d'accroître l'efficacité des services de contrôle interne si l'on veille davantage à ce que les recommandations soient appliquées en temps voulu. Il est donc vivement recommandé que les fonds et programmes dotés de leur propre service de contrôle

interne élaborent un mécanisme permanent de suivi des recommandations. Ce mécanisme devrait comporter des procédures qui prévoient les mesures à prendre en cas de non-respect des recommandations et qui permettent d'informer périodiquement le chef de secrétariat de la suite donnée aux recommandations.

Recommandation 6

43. Il ressort de l'étude réalisée que les procédures relatives à l'établissement des rapports sont insuffisantes dans la plupart des fonds et programmes. Il est recommandé que ces procédures soient harmonisées avec celles qui ont été élaborées par le Bureau des services de contrôle interne. Les services de contrôle interne devraient être priés de présenter à leur organe directeur, par l'intermédiaire du chef de secrétariat, des rapports d'ensemble périodiques et des rapports spéciaux sur des questions particulières.

Recommandation 7

44. Afin de renforcer et d'unifier les procédures relatives à l'établissement des rapports, le Secrétaire général recommande qu'outre les rapports présentés par le Bureau des services de contrôle interne, un rapport résumant les questions de contrôle interne propres à chaque fonds et programme opérationnel soit soumis à l'Assemblée générale. Chaque entité serait chargée de rédiger la partie du rapport qui la concerne, afin d'éviter toute répétition. Le rapport en question permettrait à l'Assemblée de suivre les activités de contrôle exercées dans chaque organisme et lui donnerait un aperçu général des progrès réalisés et des améliorations à apporter.

Recommandation 8

45. Étant donné qu'il est chargé d'améliorer les mécanismes de contrôle interne des fonds et programmes opérationnels et qu'il joue un rôle de coordination, le Bureau des services de contrôle interne devrait être habilité à demander et obtenir des services de contrôle interne ou des chefs de secrétariat concernés toute information pertinente portant sur des points particuliers ou généraux. Il devrait également avoir le droit de formuler des observations, le cas échéant, sur la qualité et l'efficacité des activités de contrôle interne des fonds et programmes, activités dont il serait rendu compte à l'Assemblée générale conformément à la recommandation 7.

ANNEXE I

Vue d'ensemble

FONDS ET PROGRAMMES OPÉRATIONNELS DES NATIONS UNIES

		Emplacement du Siège o Année de création o Administrateurs (nombre de postes en 1994-1995) o Agents des services généraux (nombre de postes en 1994-1995) o Agents locaux (nombre de postes en 1994-1995) o Nombre de bureaux extérieurs	Sources de financement (en milliers de dollars É.-U.) 1994-1995 o Budget ordinaire o Fonds extrabudgétaires (y compris les contributions volontaires) Budget total	Organes statutaires o Organe directeur o Mode de désignation du chef de secrétariat
CCI	o Genève (Suisse) o 1964 o 95 administrateurs o 124 agents des services généraux (à l'exclusion des agents locaux engagés au titre de projets) o Pas de bureaux extérieurs	o Genève (Suisse) o 1964 o 95 administrateurs o 124 agents des services généraux (à l'exclusion des agents locaux engagés au titre de projets) o Pas de bureaux extérieurs	o Budget ordinaire : 20 951,3 (part ONU) o Budget ordinaire : 20 951,3 (part GATT) o Recettes : 992,4 o Fonds extrabudgétaires : 37 808 Budget total : 80 703	o Groupe consultatif commun/Conseil économique et social o Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général
CNUEH (Habitat)	o Nairobi (Kenya) o 1977 o 97 administrateurs o 2 agents des services généraux o 116 agents locaux o 8 bureaux dans le monde (Siège non compris)	o Nairobi (Kenya) o 1977 o 97 administrateurs o 2 agents des services généraux o 116 agents locaux o 8 bureaux dans le monde (Siège non compris)	o Budget ordinaire : 14 949,5 o Fonds extrabudgétaires : 91 697 Budget total : 106 646,5	o Conseil économique et social/Assemblée générale o Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général
PNUCID	o Vienne (Autriche) o 1990 o 123 administrateurs o 63 agents des services généraux o 85 agents locaux o 21 bureaux, y compris le Siège	o Vienne (Autriche) o 1990 o 123 administrateurs o 63 agents des services généraux o 85 agents locaux o 21 bureaux, y compris le Siège	o Budget ordinaire : 14 693,9 o Fonds extrabudgétaires : 190 641,6 Budget total : 205 335,5	o Commission des stupéfiants/Conseil économique et social/Assemblée générale o Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général
PNUD	o New York (États-Unis d'Amérique) o 1966 o 912 administrateurs o 581 agents des services généraux o 3 398 agents locaux o 129 bureaux extérieurs o 6 bureaux de liaison	o New York (États-Unis d'Amérique) o 1966 o 912 administrateurs o 581 agents des services généraux o 3 398 agents locaux o 129 bureaux extérieurs o 6 bureaux de liaison	o Contributions volontaires : 1 896 000 o Participation aux coûts : 1 076 000 o Fonds d'affectation spéciale : 355 o Autres : 130 000 Contributions et recettes totales : 3 457 000	o Conseil d'administration/Conseil économique et social/Assemblée générale o L'Administrateur est nommé par le Secrétaire général
PNUÉ	o Nairobi (Kenya) o 1972 o 379 administrateurs o 6 agents des services généraux o 540 agents locaux o 5 bureaux régionaux, 10 autres bureaux, 4 secrétariats (Conventions)	o Nairobi (Kenya) o 1972 o 379 administrateurs o 6 agents des services généraux o 540 agents locaux o 5 bureaux régionaux, 10 autres bureaux, 4 secrétariats (Conventions)	o Budget ordinaire : 13 935,2 o Fonds extrabudgétaires : 248 264,3 Budget total : 262 199,5	o Conseil d'administration/Conseil économique et social/Assemblée générale o Le Directeur exécutif est élu par l'Assemblée générale sur proposition du Secrétaire général

	Emplacement du Siège Année de création Administrateurs (nombre de postes en 1994-1995) Agents des services généraux (nombre de postes en 1994-1995) Agents locaux (nombre de postes en 1994-1995) Nombre de bureaux extérieurs	Sources de financement (en milliers de dollars É.-U.) 1994-1995) Budget ordinaire Fonds extrabudgétaires (y compris les contributions volontaires) Budget total	Organes statutaires
FNUAP	New York (États-Unis d'Amérique) 1966 107 administrateurs 137 agents des services généraux recrutés sur le plan international 73 administrateurs recrutés sur le plan international 124 agents des services généraux recrutés sur le plan international 396 agents locaux 97 bureaux (sièges non compris)	Montant total des contributions et des recettes : 265 400 (pour 1994)	Conseil d'administration du PNUD/Conseil économique et social/Assemblée générale Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général
HCR	Genève (Suisse) 1951 1 194 administrateurs 3 109 agents des services généraux 250 bureaux (15 bureaux régionaux, 100 bureaux de pays, 135 bureaux locaux)	Budget ordinaire : 48 719 Contributions volontaires : 2 434 798 Budget total : 2 483 517 (estimation pour l'exercice en cours)	Comité exécutif/Conseil économique et social/Assemblée générale Le Haut Commissaire est élu par l'Assemblée générale sur proposition du Secrétaire général
UNICEF	New York (États-Unis d'Amérique) 1946 6 496 fonctionnaires 234 bureaux (y compris le Siège, 6 bureaux régionaux, 20 bureaux de zone, 67 bureaux de pays)	Montant total des contributions et des recettes : 1 997 000	Conseil d'administration/Conseil économique et social/Assemblée générale Le Directeur général est nommé par le Secrétaire général
UNITAR	Genève (Suisse) 1963 20 fonctionnaires, 3 chargés de recherche	Contributions volontaires	Conseil d'administration Le Directeur général est nommé par le Secrétaire général
UNOPS	New York (États-Unis d'Amérique) 1995 91 administrateurs 154 agents des services généraux Aucun 3 antennes	Budget ordinaire : 59 254 Fonds extrabudgétaires : 0 Budget total : 59 254	Conseil d'administration du PNUD/Conseil économique et social/Assemblée générale Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général

	Sources de financement (en milliers de dollars É.-U.) 1994-1995	Emplacement du Siège Année de création Administrateurs (nombre de postes en 1994-1995) Agents des services généraux (nombre de postes en 1994-1995) Agents locaux (nombre de postes en 1994-1995) Nombre de bureaux extérieurs	Organes statutaires
UNRWA	<ul style="list-style-type: none"> °° Budget ordinaire °° Fonds extrabudgétaires (y compris les contributions volontaires) Budget total <ul style="list-style-type: none"> °° Budget ordinaire : 2 350,3 °° Fonds extrabudgétaires : 689 071,7 Budget total : 710 422,0	<ul style="list-style-type: none"> ° Vienne (Autriche) ° 1950 ° 179 administrateurs recrutés sur le plan international ° 766 administrateurs recrutés sur le plan local ° 10 agents des services généraux recrutés sur le plan international ° 19 636 agents locaux (non compris les administrateurs recrutés sur le plan local) ° 3 bureaux principaux, 5 bureaux extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ° Organe directeur ° Mode de désignation du chef de secrétariat <ul style="list-style-type: none"> ° Assemblée générale ° Le Commissaire général est nommé par le Secrétaire général
UNU	Contributions volontaires Budget total : 66 568	<ul style="list-style-type: none"> ° Tokyo (Japon) ° 1972 ° 156 fonctionnaires ° 5 instituts/programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ° Conseil ° Le recteur est nommé par le Secrétaire général après consultations avec le Directeur général de l'UNESCO et avec son accord
PAM	Montant total des contributions et des recettes : 3 902 400	<ul style="list-style-type: none"> ° Rome (Italie) ° 1961 ° 773 administrateurs (dont 373 recrutés sur le plan local) ° 1 026 agents des services généraux (dont 759 recrutés sur le plan local) ° 85 bureaux extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ° Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire/Conseil économique et social ° Le Directeur exécutif est nommé par le Secrétaire général

UNICEF	Service d'audit propre OUI	<ul style="list-style-type: none"> o Service d'audit o Siège du service o Année de création o Bureau de la vérification interne des comptes New York 1948 	<ul style="list-style-type: none"> o Classe du chef du service d'audit o Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef) 	Filière suivie pour rendre compte Le service d'audit rend compte au Bureau du Directeur général	Modalités de diffusion interne et externe des rapports d'audit Diffusion interne : les rapports d'audit interne sont adressés aux services audités et aux services compétents; un résumé est adressé au chef du secrétariat Diffusion externe : Comité des commissaires aux comptes de l'ONU. Organe directeur : Dans certains cas spéciaux, les rapports d'audit et d'investigation sont transmis au Conseil d'administration	Modalités de suivi de l'application des recommandations contenues dans les rapports d'audit Le Comité de vérification interne des comptes suit l'application de certaines recommandations Les audits de suivi ont pour objet de vérifier que les mesures adoptées et les mesures nécessaires ont été prises
UNITAR	NON	[Bureau des services de contrôle interne]	[Secrétaire général/Assemblée générale]	Diffusion interne : les rapports finals d'audit sont adressés au chef du secrétariat Diffusion externe : Comité des commissaires aux comptes de l'ONU	Le Bureau des services de contrôle interne suit l'application des recommandations	

PAM	Service d'audit propre OUI	<ul style="list-style-type: none"> o Service d'audit o Siège du service o Année de création 	<ul style="list-style-type: none"> o Classe du chef du service d'audit o Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef) 	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports d'audit	Modalités de suivi de l'application des recommandations contenues dans les rapports d'audit
		<ul style="list-style-type: none"> o Bureau de la vérification interne des comptes o Rome o 1985 	<ul style="list-style-type: none"> o D-1 o 7 administrateurs 	Le Bureau de la vérification interne des comptes rend compte au Bureau du Directeur exécutif	<p>Diffusion interne : les rapports d'audit sont adressés aux directeurs des bureaux responsables de l'application des recommandations qui y figurent, avec copie au Directeur exécutif et au Directeur exécutif adjoint</p> <p>Diffusion externe : les commissaires aux comptes reçoivent les rapports d'audit et sont chargés de transmettre les constatations et recommandations qui y figurent aux organes de contrôle interne du Programme</p> <p>Organe directeur : le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire reçoit des rapports périodiques</p>	Le Bureau de la vérification interne des comptes suit l'application des recommandations, et établit des rapports trimestriels sur la suite donnée à ces recommandations qu'il transmet au Comité mixte du contrôle de gestion pour suite à donner

CCI	OUI	<p>Spécialiste de l'évaluation (hors classe) suit l'application des recommandations des rapports d'évaluation relatifs aux programmes; au niveau des projets, la procédure est en cours de révision et d'amélioration</p>	<p>Les fonctionnaires chargés de l'évaluation rendent directement compte au Groupe consultatif commun</p>	<p>Diffusion interne : les rapports d'évaluation sont communiqués à tous les chefs des services opérationnels Diffusion externe : le rapport annuel comprend un chapitre relatif aux activités d'évaluation</p>	<p>Le spécialiste de l'évaluation (hors classe) suit l'application des recommandations des rapports d'évaluation relatifs aux programmes; au niveau des projets, la procédure est en cours de révision et d'amélioration</p>
CNUEH (Habitat)	OUI	<p>Spécialiste de l'évaluation, Bureau du Directeur exécutif 1975</p>	<p>Le fonctionnaire chargé de l'évaluation rend compte au directeur chargé de la coordination des programmes</p>	<p>Le Centre établit des rapports qui sont communiqués au Groupe central de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne</p>	

PNUCID	OUI	<p>Section de la planification et de l'évaluation, Bureau des relations extérieures, de la planification stratégique et de l'évaluation, lequel rend compte au Directeur exécutif</p>	<p>P-5 2 administrateurs</p>	<p>La Section de la planification et de l'évaluation rend compte au Bureau des relations extérieures, de la planification stratégique et de l'évaluation, lequel rend compte au Directeur exécutif</p>	<p>Diffusion interne : un résumé des constatations et recommandations est adressé au Directeur exécutif. La base de données contient le résumé de toutes les évaluations Diffusion externe : les évaluations de projets sont menées en commun avec les agents d'exécution et les pays bénéficiaires et examinées à l'occasion de réunions d'examen tripartites Organe directeur : le Directeur exécutif présente un rapport annuel et des rapports ponctuels à la Commission des stupéfiants</p>	<p>Le suivi est assuré par la Section de la planification et de l'évaluation; celle-ci rend compte au Directeur exécutif, dans les cas où l'application des décisions se heurte à des difficultés</p>
--------	-----	---	--------------------------------------	--	--	---

PNUD	OUI	<p>Le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique utilise le mécanisme du plan global (Corporate Plan)</p>	<p>Diffusion interne : le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique diffuse ses constatations et les leçons tirées de l'expérience au moyen d'une série de publications</p>	<p>Le système d'évaluation est décentralisé au niveau des projets : les bureaux régionaux rendent compte aux bureaux de pays, lesquels</p>	<p>Diffusion externe : publication annuelle de Evaluation Findings depuis 1994; des rapports des principales évaluations relatives aux stratégies, aux thèmes et aux programmes sont également disponibles Organe directeur : rapport annuel de l'Administrateur et du Directeur du Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique au Conseil d'administration</p>	
		<p>Le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (Bureau de l'Administrateur)</p>	<p>Le système d'évaluation est décentralisé au niveau des projets : les bureaux régionaux rendent compte aux bureaux de pays, lesquels</p>	<p>Le système d'évaluation est décentralisé au niveau des projets : les bureaux régionaux rendent compte aux bureaux de pays, lesquels</p>	<p>Diffusion externe : publication annuelle de Evaluation Findings depuis 1994; des rapports des principales évaluations relatives aux stratégies, aux thèmes et aux programmes sont également disponibles Organe directeur : rapport annuel de l'Administrateur et du Directeur du Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique au Conseil d'administration</p>	
		<p>1994 [au par avant, Ser vice cent d'évaluation (1983-1994)]</p>	<p>5</p>	<p>rendent compte au Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, dont le Directeur rend compte à l'Administrateur</p>	<p>Diffusion externe : publication annuelle de Evaluation Findings depuis 1994; des rapports des principales évaluations relatives aux stratégies, aux thèmes et aux programmes sont également disponibles Organe directeur : rapport annuel de l'Administrateur et du Directeur du Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique au Conseil d'administration</p>	

PNUE	OUI	<p>°</p> <p>Groupe de l'élaboration et de l'évaluation des projets, Services vice de la planification et du suivi des résponsabilités 1994 (au par avant : Groupe de suivi et de l'évaluation)</p> <p>°</p>	P-5 2 administrateurs	Le rapport annuel d'évaluation est présenté au Conseil d'administration	Le suivi est assuré par les responsables des sous-programmes; un rapport trimestriel sur la suite donnée aux rapports d'évaluation est présenté au Comité exécutif
------	-----	--	-----------------------------	---	--

FNUAP	OUI	<p>o</p> <p>Service de l'évaluation, Division des services techniques et de l'évaluation</p> <p>o</p> <p>1972</p>	<p>D-1 (Service de l'évaluation)</p> <p>o</p> <p>4</p> <p>Administrateurs</p>	<p>Les bureaux de pays rendent compte au Service de l'évaluation, lequel rend compte au Directeur de la Division des services techniques et de l'évaluation</p>	<p>Diffusion interne : les rapports d'évaluation sont examinés au niveau des pays avec les équipes d'appui aux programmes de pays et les divisions géographiques au Siège; les évaluations par thème sont examinées par l'institution/l'organisme faisant l'objet de l'évaluation et sont communiquées au Comité du programme du FNUAP; les constatations et recommandations des rapports sur l'exécution du programme sont adressées directement au Directeur exécutif</p> <p>Diffusion externe : publication de rapports d'évaluation</p> <p>Organe directeur : rapport biennal au Conseil d'administration</p>	<p>Évaluations de projets : au niveau local, dans le cadre des activités régulières de suivi (par exemple, établissement de rapports annuels d'évaluation des projets et réunions d'examen de l'évaluation annuelle des projets)</p> <p>Évaluations de programmes : le suivi des recommandations relatives aux programmes de pays est assuré par les bureaux extérieurs et les équipes d'appui aux programmes de pays au moyen d'examen à mi-parcours et de documents relatifs à ces programmes; au Siège, le Comité du programme vérifie également la suite donnée aux recommandations</p> <p>Évaluation par thème : les fonctionnaires de la Division des services techniques et de l'évaluation participent à l'examen des projets et programmes proposés</p>
HCR	OUI	<p>o</p> <p>Service de l'inspection et de l'évaluation (Bureau exécutif du Haut Comité Coimmisaires)</p> <p>o</p> <p>1995</p>	<p>D-2 (Administration)</p> <p>o</p> <p>4</p> <p>Administrateurs</p>	<p>Rend compte directement au Haut Commissaire</p>	<p>Diffusion interne : les recommandations et conclusions sont présentées au Haut Commissaire pour suite à donner; des rapports sont présentés au Comité de gestion et aux représentants et directeurs compétents au Siège et dans les pays concernés</p> <p>Organe directeur : le Haut Commissaire informe le Comité exécutif</p>	<p>Des modalités de suivi n'ont pas encore été établies pour le Service de l'inspection et de l'évaluation</p>

UNRWA	OUI	<p>°</p> <p>Bureau de la planification et de l'évaluation des programmes (Bur eau du Co mmi ssai re gé né ral) 198 8</p>	<p>°</p> <p>P-5 4 adm inistr ateu rs</p>	<p>Le chef du Bureau de la planification et de l'évaluation des programmes rend compte au Commissaire général</p>	<p>Le Bureau de la planification et de l'évaluation des programmes présente des rapports au Commissaire général</p>	<p>Suivi assuré par le Secrétariat de l'entité concernée</p>
UNU	NON	<p>°</p> <p>Évaluations menées par des consultants</p>		<p>Des rapports sont soumis au Recteur</p>	<p>Le Recteur présente les rapports d'évaluation au Conseil d'administration de l'UNU pour examen et observations</p>	

PAM	OUI	<p>°</p> <p>Bureau de l'évaluation (Bureau du Directeur)</p> <p>1969</p>	<p>°</p> <p>D-18 administrations</p>	<p>Le Bureau de l'évaluation rend directement compte au Bureau du Directeur exécutif</p>	<p>Diffusion interne : le Bureau de l'évaluation adresse des rapports au Bureau du Directeur exécutif qui les transmet, avec les observations du gouvernement concerné, au Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire; les bureaux de pays du PAM doivent rendre compte de la suite donnée à ces rapports; le Comité des projets examine les rapports d'évaluation</p> <p>Diffusion externe : les constatations et recommandations des rapports d'évaluation sont examinées avec les gouvernements</p> <p>Organe directeur : reçoit des rapports écrits sur tous les travaux d'évaluation</p>	
-----	-----	--	--------------------------------------	--	---	--

ANNEXE II

Tableau 3

Fonction de contrôle

FONDS ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

	Service de contrôle propre	Service chargé des contrôles	Classe du chef du service chargé de l'évaluation Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef)	Contrôles effectués	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des contrôles
CCI	OUI	Section du contrôle de la planification et des programmes	P-5	Les unités opérationnelles sont responsables du contrôle des projets; la Section du contrôle de la planification et des programmes est responsable du contrôle de gestion (en particulier les projets financés au titre de fonds d'affectation spéciale et les rapports avec les donateurs); les administrateurs de programmes sont responsables du contrôle des programmes	Le fonctionnaire chargé du contrôle et de la planification des programmes fait rapport directement au Directeur exécutif	
CNUEH (Habitat)	NON	1) Division de la coopération technique 2) Chefs des divisions organiques		Contrôle suivi assuré grâce à des réunions mensuelles de coordination, des rapports sur le contrôle des projets, des visites de contrôle régulières pour les conseillers en matière d'établissements humains et des examens tripartites annuels; le rapport final permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints		La Division de la coopération technique présente un rapport trimestriel à la Direction; les chefs des divisions organiques présentent des rapports au Groupe central d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne
PNUCID	OUI, mais non unifié	1) Section de l'appui au programme 2) Service des activités opérationnelles, Division des activités opérationnelles et des services techniques	D-1 (Services des activités opérationnelles)	La Section de l'appui au programme met au point des directives et des procédures de contrôle et de gestion des ressources financières et veille à ce qu'elles soient appliquées, afin d'améliorer les contrôles	La Section de l'appui au programme fait rapport au Directeur exécutif adjoint de la Division de la mise en oeuvre des traités et des services d'appui; le Service des	

PNUE	Service de contrôle propre OUI, mais pas unifié	Service chargé des contrôles Programme : 1) Groupe des responsabilités, contrôles et rapports du Service de la planification et du suivi des responsabilités 2) Financement et résultat des projets : Service de gestion du Programme du Fonds	Classe du chef de service chargé de l'évaluation Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef)	Contrôles effectués Le Groupe des responsabilités, contrôles et rapports surveille l'exécution du programme Le Service de gestion du Programme du Fonds surveille l'exécution des différents projets du point de vue des résultats et des dépenses, et formule des recommandations en matière d'audit et d'évaluation	Filière suivie pour rendre compte Les trois chefs de service font rapport au Directeur exécutif	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des contrôles Le Groupe des responsabilités, contrôles et rapports du Service de la planification et du suivi des responsabilités présente des rapports de gestion trimestriels au Directeur exécutif et des rapports sur l'exécution du programme au Groupe central de contrôle et d'inspection (Siège de l'Organisation des Nations Unies);
		Administration : Service administratif		Le Service administratif contrôle les dépenses au titre du budget ordinaire ainsi que les dépenses d'appui au programme, et examine les questions d'audit s'y rapportant		le Service de gestion du Programme du Fonds présente des rapports mensuels sur l'état du Fonds au Directeur exécutif et au Comité exécutif et un rapport trimestriel au Comité des représentants permanents; le Service administratif présente des rapports mensuels sur l'exécution du budget au Directeur exécutif et au Comité exécutif

FNUJAP	Service de contrôle propre NON	Service chargé des contrôles 1) Divisions géographiques du siège 2) Bureaux de pays	Classe du chef de service chargé de l'évaluation Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef)	Contrôles effectués Les directives de contrôle et d'évaluation (actuellement en révision) prévoient un système de contrôle des projets fondé sur des rapports annuels normalisés. L'exécution de tous les projets dans les domaines prioritaires (par exemple la santé génésique) est examinée chaque année dans le cadre de sessions d'examen thématique. Les bureaux de pays qui mènent des programmes de grande envergure procèdent chaque année à un examen du programme de pays	Filière suivie pour rendre compte Les divisions géographiques du siège participent aux réunions annuelles tripartites d'examen des projets	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des contrôles
HCR	NON	1) Bureaux et desks du siège 2) Section des finances et du budget du siège 3) Personnel de terrain		L'Administrateur des programmes, le fonctionnaire des finances et le fonctionnaire hors siège contrôlent les résultats par rapport au budget, à la description des projets et au plan de travail et documentent leurs conclusions; ils déterminent les ressources qui seront dégagées en fonction de leurs évaluations des progrès réalisés sur le terrain; ils surveillent également l'exécution des projets mis en oeuvre par les partenaires du HCR		Système complet d'établissement de rapports permettant d'enregistrer les progrès réalisés dans l'exécution des projets et les résultats obtenus; les conclusions sont transmises selon la procédure habituelle de gestion et de présentation des rapports
UNICEF	OUI	Bureau de l'évaluation et de la recherche (Directeur exécutif adjoint)	D-1 6 administrateurs (5 consultants)	Met au point des directives et des procédures pour l'évaluation et le contrôle des programmes et des projets (publie notamment des manuels)	Les fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du contrôle et de l'évaluation au niveau régional font rapport au Directeur régional adjoint	

	Service de contrôle propre	Service chargé des contrôles	Classe du chef de service chargé de l'évaluation ○ Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef) ○	Contrôles effectués	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des contrôles
UNITAR						
UNOPS	NON	1) Plan d'action de l'UNOPS : Division des politiques, de la planification et de l'information 2) Contrôle financier et administratif : Division de l'administration et des finances	1 directeur assistant pour chaque division de la planification et de l'information : 2 administrateurs Division de l'administration et des finances : 4 administrateurs	Contrôle financier et administratif sur le terrain de 9 grands projets menés dans 10 pays en 1994 et 4 pays en 1995 La Division des politiques, de la planification et de l'information contrôle et évalue le respect du plan d'action de l'UNOPS et les progrès des activités. La Division de l'administration et des finances contrôle et évalue le respect des règles et procédures financières et administratives, ainsi que, le cas échéant, la façon dont les pouvoirs délégués sont exercés par le personnel de l'UNOPS, tant au siège que sur le terrain	Les directeurs assistants font rapport au Directeur exécutif	Le Directeur exécutif est chargé d'adopter les mesures recommandées dans les rapports et d'en superviser l'application
UNRWA	NON	1) Chefs de service à différents niveaux 2) Bureau de la vérification interne des comptes		Les chefs de service veillent au respect des directives et des programmes approuvés dans les secteurs d'activité dont ils ont la responsabilité; le Bureau de la vérification interne des comptes veille au respect des règlements, règles, directives et instructions permanentes		
UNU	NON					

PAM	Service de contrôle propre	OUI	Service chargé des contrôles	Bureaux régionaux du siège	Classe du chef de service chargé de l'évaluation Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef)	Contrôles effectués	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des contrôles
						Certains bureaux extérieurs disposent d'agents recrutés spécialement pour les activités de contrôle, et d'autres utilisent leur propre personnel; les contrôles sur le terrain sont souvent effectués par des représentants des gouvernements, par des ONG ou des Volontaires des Nations Unies; au siège, les contrôles d'ensemble sont effectués par les fonctionnaires chargés des différents pays et le personnel des bureaux régionaux	Les bureaux de pays font rapport aux bureaux régionaux du siège; les bureaux régionaux font rapport à la direction du Département des opérations (et, à titre exceptionnel, à son directeur exécutif adjoint ou au Directeur de la Division de la gestion opérationnelle et de la programmation)	Diffusion interne : Pour ce qui est des activités de développement, les bureaux régionaux soumettent à la Division de la gestion opérationnelle et de la programmation les rapports des bureaux de pays sur l'exécution des projets; pour ce qui est des opérations de secours, le Weekly Telex et les Food Availability Status Reports, ainsi que les rapports de situation, sont distribués de façon interne et transmis aux organismes des Nations Unies, aux ONG, à des organisations internationales et aux donateurs Diffusion externe : Les questions relatives aux activités de contrôle sont traitées dans le rapport annuel du Directeur exécutif et dans certains documents soumis au Conseil d'administration du PAM

ANNEXE II

Tableau 4

Fonction d'inspection

FONDS ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

	Service d'inspection propre	Service d'inspection Date de création	Classe du chef du service Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef)	Inspections effectuées	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des inspections
CCI	NON			L'inspection fait partie de la fonction d'évaluation des projets		
CNUJH (Habitat)	NON	[Bureau des services de contrôle interne]		Il n'a été procédé à aucune inspection jusqu'à présent	[Secrétaire général/Assemblée générale]	Les recommandations finales sont adressées au Directeur exécutif
PNUCID	NON	1) Section de l'appui au programme 2) Groupe central de contrôle et d'inspection du Bureau des services de contrôle interne 3) Personnel du siège et personnel hors siège		Des inspections internes de certains bureaux, projets ou activités peuvent être effectuées conjointement par le personnel du siège et le personnel hors siège; toutes les inspections sont menées en coopération avec le Bureau des services de contrôle interne et le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion		Les résultats des inspections sont transmis au Directeur exécutif adjoint de la Division de la mise en oeuvre des traités et des services d'appui, qui fait rapport au Directeur exécutif du PNUCID
PNUD	NON	Division de l'audit et des études de gestion		Examine les questions relatives aux inspections dans le cadre de ses audits de gestion		
PNUE	NON					
FNUAP	NON	Section de vérification interne des comptes		Examine les questions relatives aux inspections dans le cadre de ses audits de gestion		

HCR	OUI	<ul style="list-style-type: none"> o Service d'inspection propre o Date de création o Service d'inspection et d'évaluation (Bureau exécutif du Haut Commissaire) o Mars 1995 	<ul style="list-style-type: none"> o Classe du chef du service o Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef) o D-2 o 4 administrateurs 	<p>Inspections effectuées</p> <p>6 inspections (y compris durant la seconde moitié de 1995)</p> <p>Évaluation des opérations du HCR et examen des résultats obtenus dans certains pays et régions, l'accent étant mis sur les facteurs internes et externes jugés essentiels à la réalisation efficace et économique des objectifs</p>	<p>Filière suivie pour rendre compte</p> <p>Le Service d'inspection et d'évaluation rend compte directement au Haut Commissaire</p>	<p>Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des inspections</p> <p>Diffusion interne : Des recommandations et des conclusions sont présentées au Haut Commissaire qui en assure le suivi et prend les décisions appropriées; des rapports sont distribués au Comité de gestion, aux administrateurs, au siège, et dans les pays concernés.</p> <p>Diffusion externe : Les rapports ne sont pas diffusés à l'extérieur, mais le Haut Commissaire informe le Comité exécutif des progrès réalisés par le Service d'inspection et d'évaluation</p>
UNICEF	NON	<ul style="list-style-type: none"> o Bureau de la vérification interne des comptes 		<p>Le Bureau exécute un plan de travail triennal "à horizon mobile"</p>	<p>Le Bureau de la vérification interne des comptes fait rapport au Directeur exécutif</p>	<p>Les principaux résultats figurent dans les rapports d'audit et les rapports annuels, et les observations courantes ou régulières sont communiquées à tous les chefs de service</p>
UNITAR						
UNOPS	NON	<ul style="list-style-type: none"> o En préparation, en consultation entre l'UNOPS et la Division de l'audit et des études de gestion, du PNUD 				
UNRWA	NON	<ul style="list-style-type: none"> o 1) Bureau de la vérification interne des comptes o 2) Fonctionnaires responsables des différents programmes 		<p>Le Bureau de la vérification interne des comptes veille au respect des procédures et normes prescrites; les fonctionnaires peuvent procéder à des inspections des programmes et des services d'appui dont ils sont responsables</p>		

UNU	Service d'inspection propre NON	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Service d'inspection ◦ Date de création 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Classe du chef du service ◦ Nombre de postes d'administrateur (à l'exclusion du chef) 	Inspections effectuées	Filière suivie pour rendre compte	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des inspections
PAM	OUI	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Bureau de l'inspection et des enquêtes ◦ Juillet 1995 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ D-1 ◦ 1 administrateur 		Le Bureau de l'inspection et des enquêtes rend compte directement au Bureau du Directeur exécutif	Le Bureau de l'inspection et des enquêtes présente des rapports aux directeurs intéressés, notamment, le cas échéant, au Directeur exécutif et au Directeur exécutif adjoint

ANNEXE II

Tableau 5

Fonction d'investigation

FONDS ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

	Existence d'une unité administrative d'investigation	Unité responsable des investigations	Mécanisme de présentation des rapports faisant état de gaspillage, de fraude et de fautes de gestion	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des investigations
CCI	NON	Division de l'administration
CNUEH (Habitat)	NON	Équipe d'investigation dont les membres sont nommés par le Directeur exécutif	a) Mécanisme interne, avec la participation de l'administration b) Comité paritaire de discipline, rapports au Département de l'administration et de la gestion de l'ONU (ST/AI/371 du 2 août 1991)	..
PNUCID	NON	Chef du Service d'appui aux programmes	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	..
PNUD	NON	Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	..
PNUE	NON	Directeur exécutif ou fonctionnaires/groupe de fonctionnaires nommés par le Directeur exécutif	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	À la discrétion du Directeur exécutif
FNUJAP	NON	Section de vérification interne des comptes du FNUJAP	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	..
HCR	NON	Bureau du contrôleur	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	Les responsables de la vérification interne des comptes sont immédiatement et automatiquement informés; les rapports sont conservés par la Division du contrôleur et des services de gestion, qui les transmet une fois par an aux commissaires aux comptes
UNICEF	NON	Bureau de la vérification interne des comptes	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	Le contrôleur établit des rapports sur les cas exposés dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes
UNITAR	NON
UNOPS	NON	En préparation, en consultation avec le PNUD	En préparation	..
UNRWA	NON	1) Bureau de la vérification des comptes 2) Commissions d'enquête	Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	..
UNU	NON	..	Les rapports sont adressés au Recteur	..

PAM	Existence d'une unité administrative d'investigation OUI	Unité responsable des investigations Bureau des inspections et investigations	Mécanisme de présentation des rapports faisant état de gaspillage, de fraude et de fautes de gestion Mécanisme interne, avec la participation de l'administration	Modalités de diffusion interne et externe des rapports exposant les résultats des investigations Le Bureau des inspections et investigations présente des rapports aux directeurs intéressés, notamment, le cas échéant, le Directeur exécutif et le Directeur exécutif adjoint
-----	---	--	--	--

ANNEXE III

Coordination interne des fonctions de contrôle

FONDS ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

	Coordination des fonctions de contrôle
CCI	Pas de structure de coordination
CNUJEH (Habitat)	L'administration se charge de la coordination interne
PNUCID	Le chef de la Section de l'appui au programme coordonne les fonctions de vérification, de contrôle et d'investigation
PNUD	Coordination entre la Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion et le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, au moyen d'échanges d'information
PNUE	Le chef de l'administration assure la liaison avec les chefs du Service du personnel, du Service des finances et des services généraux, le chef du Service de la gestion du Programme du Fonds et le chef du Service de la planification et du suivi des responsabilités
FNUAP	Comité exécutif (comprend tous les hauts fonctionnaires)
HCR	Comité de vérification des comptes
UNICEF	Pas de structure de coordination
UNITAR	Pas de structure de coordination
UNOPS	Pas de structure de coordination
UNRWA	Pas de structure de coordination
UNU	Pas de structure de coordination
PAM	Réunions périodiques du Directeur de la vérification des comptes et du Directeur des évaluations; Comité de vérification des comptes
