



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/51/488/Add.2  
25 octobre 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Cinquante et unième session  
Point 111 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 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 Centre du commerce international (CCI), l'Université des Nations Unies (UNU), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), les contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains, le Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Sauf indication contraire, ces réponses portent sur les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports pour l'exercice clos le 31 décembre 1995.

## II. RÉPONSES DES ORGANISMES ET PROGRAMMES DES NATIONS UNIES

### A. Centre du commerce international

3. Les mesures prises ou envisagées par le Centre du commerce international (CCI) pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1994-1995<sup>1</sup> sont exposées dans le tableau ci-après.

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Mesures prises</u>
<u>Questions financières</u>  Le CCI devrait se conformer de façon plus rigoureuse aux dispositions de l'instruction administrative ST/AI/285 relative aux allocations de crédits avant la réception des fonds provenant des donateurs.	Le CCI n'a pas modifié ses procédures à la suite de cette recommandation. Comme il l'a déjà fait observer à propos de recommandations du même genre, les modalités selon lesquelles les donateurs approuvent les projets et versent leurs contributions sont si diverses qu'il a fallu adopter des procédures particulières qui, bien qu'elles ne soient pas strictement conformes à la circulaire ST/AI/285, en respectent l'esprit. Les mécanismes de contrôle essentiels sont en place. La réserve d'exploitation — environ 1 million de dollars — permet au CCI de financer l'impasse temporaire des contributions des donateurs (procédure que le Centre n'admet qu'à l'égard des gouvernements qui sont des donateurs "traditionnels"); des dispositions ont été prises pour éviter un découvert général de trésorerie au fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique.
Le CCI devrait se conformer aux procédures des Nations Unies et n'approuver aucun paiement avant d'avoir obtenu l'assurance que les biens sont conformes et correspondent aux demandes.	Les procédures en question ont été suivies par le CCI pendant des années sans aucune perte. Dans les quelques cas de livraison non conformes à la commande ou d'avarie de transport, les marchandises ont été remplacées gratuitement soit par le fournisseur soit par l'assureur concerné. Le CCI n'envisage pas de modifier ce système car cela retarderait le règlement des fournisseurs et alourdirait les frais d'apurement des transactions.
<u>Questions relatives à la gestion</u>  <u>Recours à des consultants extérieurs dans le cadre de projets de coopération technique</u>  Le CCI devrait étoffer les renseignements contenus au fichier des consultants afin de préciser leurs évaluations et leur expérience antérieures et pour qu'y figurent des informations clefs sur leurs aptitudes techniques et les langues parlées par eux.	Nous ne pouvons que rappeler nos observations de juin 1996 : les informations déterminantes (compétences techniques, langues) figurent au fichier qui ne remplace pas et ne remplacera jamais les dossiers individuels qui doivent être consultés avant tout engagement. Nous envisageons cependant d'étoffer les renseignements fournis par le fichier si les ressources le permettent. Nous attendons d'autre part les résultats de l'essai auquel le CCI est en train de procéder avec un lecteur numérique pour voir s'il serait rentable d'acheter un de ces appareils pour numériser et intégrer directement au fichier des renseignements intéressants extraits des notices biographiques et des documents justificatifs.
Le fichier des consultants devrait être mis à jour de façon plus régulière et les noms des consultants qui négligent de fournir des curriculum vitae actualisés devraient être retirés des fichiers.	Nous devons rappeler ici encore les observations que nous avons faites en juin : cette recommandation a déjà été appliquée en partie et seuls sont recrutés les candidats dont le curriculum vitae est à jour. Faute cependant de ressources, l'actualisation du fichier ne peut se faire que tous les deux ans.
Les fonctionnaires concernés devraient préciser leurs besoins probables en ce qui concerne les consultants lorsqu'il s'agit de spécialistes possédant des connaissances particulières et établir une stratégie de recrutement appropriée.	Les fonctionnaires concernés sont invités à aviser la Section du personnel bien à l'avance de tout besoin qui pourrait apparaître dans le cadre des projets dont ils sont responsables.

Recommandations du Comité

Les directives du CCI relatives à la rédaction des rapports des consultants devraient s'appliquer à tous les types de rapports soumis au Centre et ces directives devraient souligner les principales fautes à éviter lors de la confection d'un rapport.

Dans toute la mesure du possible, il faudrait spécifier clairement dans le contrat des consultants la tâche à effectuer de manière objectivement quantifiable. Lorsque les clauses du contrat font état d'un certain nombre de jours de travail à accomplir, le CCI devrait mettre en place des dispositifs visant à assurer que ces clauses sont dûment respectées.

Le CCI devrait procéder à un examen du formulaire d'évaluation des consultants et améliorer la qualité et le volume des informations en retour concernant la qualité du travail des consultants.

Rapports sur les résultats du programme

Le CCI devrait procéder à un réexamen de ses procédures de budgétisation et d'évaluation des programmes à la lumière des commentaires et des suggestions du Comité (voir par. 89).

Mesures prises

Les fonctionnaires concernés se sont activement employés à informer les consultants des normes qu'ils ont à respecter lorsqu'ils rédigent leurs rapports; les consultants qui ont des difficultés dans ce domaine reçoivent des modèles de rapport dont ils peuvent s'inspirer.

Le CCI exerce sur ce point une vigilance toute particulière. Les relevés quotidiens de présence qu'il a institués lui permettent de contrôler précisément le nombre de jours de travail que les consultants disent avoir fournis; ces relevés sont périodiquement rapprochés des autorisations de voyage, ce qui permet de vérifier que le nombre de jours est bien le même.

Nous devons répéter ici les explications données en juin, à savoir que nous procédons à la révision du formulaire de fin de mission et que la question de l'information retour sur les travaux ou le rapport du consultant doit être considérée du point de vue de l'effet d'ensemble des activités du projet.

S'inspirant des objectifs généraux fixés dans le plan à moyen terme de l'ONU (sous-programmes 9.6 et 9.7 du plan pour la période 1998-2001), le CCI établira un plan triennal détaillé se renouvelant tous les ans qui fixera les objectifs précis de la période et définira précisément les produits attendus dans chaque domaine d'activité. Des indicateurs de résultat seront mis au point, qui permettront de se faire une idée du taux de réalisation des objectifs. En outre, le CCI se dotera de plans opérationnels annuels qui définiront les programmes de travail grâce auxquels sera atteint chacun des objectifs fixés dans la première année du plan roulant. La Section de la stratégie et du contrôle de la qualité sera chargée du contrôle institutionnel de la réalisation du programme sur une base annuelle. Des prototypes de plan triennal et de plan opérationnel annuel seront préparés pour la période 1997-1998 et pour l'année 1997 respectivement. Le dispositif de contrôle d'exécution, fondé sur un système d'information de gestion informatisé, sera mis en place pendant la période 1997-1998. À compter de 1998, il sera rendu compte des résultats obtenus avec ce nouveau dispositif dans le Rapport annuel.

B. Université des Nations Unies

4. Les mesures prises ou envisagées par l'Université des Nations Unies (UNU) pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice 1995<sup>2</sup> sont exposées dans le tableau ci-après.

État d'avancement  
et date butoir

Mesures

Réaction de l'Université

Recommandations du Comité

Gestion des programmes

<p>a) L'UNU devrait adopter à son siège et à ses diverses institutions régionales une méthode plus systématique et transparente de sélection, d'examen et d'approbation des projets. Il faudrait mettre en place un comité consultatif universitaire ayant une base assez large pour aider l'UNU/WIDER à sélectionner et examiner les projets de recherche (voir par. 39, 41 et 43);</p> <p>b) Il faudrait assurer un suivi plus attentif du progrès des travaux concernant les projets de recherche, y compris les projets utilisant des contributions à des fins spécifiques, afin d'éviter des retards d'exécution et d'assurer la qualité des résultats finals (voir par. 44, 46 et 47);</p> <p>c) Il faudrait mettre en place au siège de l'Université et dans ses instituts des procédures officielles et institutionnelles d'évaluation à mi-parcours et rétrospective des projets, qui comprendraient des analyses quantitatives du respect des délais, des contrôles budgétaires et de la réalisation des résultats envisagés (voir par. 50);</p>	<p>L'UNU a pris note de la recommandation du Comité. Le siège de l'Université et ses centres de formation et de recherche étudieront les observations et les commentaires des commissaires en vue d'améliorer la gestion d'ensemble des programmes.</p>	<p>Un descriptif de projet standard a été mis au point par le siège de l'UNU, qui sera utilisé par tous les services de l'Université, y compris les centres et programmes de formation et de recherche. Les projets examinés à la onzième Conférence des directeurs des centres et des programmes de recherche et de formation de l'Université étaient publiés selon cette présentation normalisée.</p> <p>Les procédures d'examen et d'approbation des projets de l'Université sont à l'étude. Il s'agit de formaliser et de rendre plus transparentes les modalités d'approbation des projets.</p> <p>Le Bureau du Conseil de l'Université a étudié en juillet 1996 une présentation normalisée des rapports annuels des directeurs des centres et des programmes de formation et de recherche. Les rapports destinés à la quarante-troisième session du Conseil, en décembre 1996, adopteront la nouvelle présentation. Cette normalisation permettra au Recteur et au Conseil d'évaluer l'état d'avancement de chaque projet au regard des plans d'origine.</p>	<p>En cours — 1er décembre 1997</p>
--	---	---	---

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction de l'Université</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
<u>Formation</u>			
d) L'Université et ses instituts devraient mettre au point des stratégies à long terme pour offrir une formation appropriée à des jeunes universitaires venant de pays en développement (voir par. 53);	L'UNU a pris note de la recommandation du Comité qui a été approuvée.	Un rapport d'évaluation des bourses et des activités de formation de l'Université est en préparation à l'intention de la quarante-troisième session du Conseil, qui doit se tenir en décembre 1996. Il faut voir dans ce document la première étape de la stratégie pédagogique que l'Université entend poursuivre à long terme.	En cours — 1er décembre 1997
<u>Consultants et chercheurs</u>			
e) Conformément à la Charte de l'Université, des mesures effectives devraient être prises pour attirer un plus grand nombre de chercheurs et de consultants des pays en développement et renverser la tendance actuelle à engager des personnes venant essentiellement des pays développés (voir par. 61);	L'UNU a pris note de la recommandation du Comité qui a été approuvée. Elle cherchera à améliorer encore la situation en tenant compte de particularités et des besoins en consultants et chercheurs de ses programmes d'études universitaires.	Le Recteur continue d'insister pour que soit respecté l'équilibre des régions et des sexes dans le choix des consultants et des intervenants pour les activités universitaires. Des dispositions sont prises en vue d'atteindre cet équilibre dès le moment de l'approbation des descriptifs de projets et/ou des calendriers universitaires.	En cours
<u>Publications</u>			
f) Il faudrait réviser régulièrement les quantités de publications requises afin d'éviter les accumulations de stocks et les gaspillages. Il faudrait mettre en place des méthodes pour écouler les stocks importants d'anciennes publications, soit en les offrant à prix réduits, soit en les distribuant gratuitement. Il faut faire en sorte que les publications soient opportunes (voir par. 14 et 57);	Un petit groupe de spécialistes des publications internationales s'est réuni en mai 1996 au siège de l'Université pour étudier la situation des presses universitaires et en améliorer l'efficacité et la rentabilité. Un rapport sur les publications de l'Université sera présenté au Conseil, lors de sa quarante-troisième session qui doit se tenir en décembre 1996.	Le rapport d'évaluation des publications de l'Université est en cours de préparation. Il sera présenté au Conseil de l'Université en décembre 1996.	En cours

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction de l'Université</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
g) Il faudrait réexaminer les systèmes et procédures de prévision et de contrôle budgétaires pour s'assurer que les affectations de crédit et les dépenses réelles sont strictement conformes au budget (voir par. 37);	Il a été pris note des recommandations des commissaires, qui ont été approuvées	On s'efforce de renforcer les procédures actuelles de préparation du budget, en ce qui concerne particulièrement le projet de budget pour l'exercice biennal 1998-1999, dont la préparation a déjà commencé. On cherche aussi, par un effort du même ordre, à améliorer les systèmes et les procédures de contrôle budgétaire. Il faut néanmoins revoir périodiquement les prévisions budgétaires de l'ONU pour les adapter, le cas échéant, à l'évolution du calendrier et du domaine universitaire de telle ou telle activité.	En cours
<u>Achats</u>			En cours — décembre 1996
h) Il faudrait préparer à l'avance les plans annuels d'achats afin d'obtenir des offres compétitives pour les achats de biens et de services. Il faudrait s'assurer de la compétitivité des contrats d'imprimerie avant de les conclure (voir par. 62 et 63).	La recommandation du Comité concernant les travaux d'imprimerie est approuvée. La question sera reprise à l'occasion de l'évaluation des activités des presses universitaires dont il a été question ci-dessus.	On s'efforce d'établir des plans annuels d'achats pour 1997 au siège de l'Université. Ces plans permettront de respecter la structure décentralisée de l'Université, dont les centres de formation et de recherche sont répartis partout dans le monde. Ils devront également tenir compte des politiques et des projets en cours d'élaboration dans des domaines clefs, celui, par exemple, de la modernisation périodique du parc d'ordinateurs et des services informatiques.	

C. Programme des Nations Unies pour le développement

5. Les mesures que le PNUD a prises ou a l'intention de prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice 1995<sup>3</sup> sont récapitulées dans le tableau ci-après.

État d'avancement  
et date butoirMesuresRéaction du PNUDRecommandations du ComitéQuestions financières

1. Le PNUD devrait renforcer le dispositif en vigueur en veillant à ce que tous les projets [exécutés par des entités nationales] entraînant des dépenses importantes soient soumis à une vérification indépendante (par. 9 a) et 70).

Le PNUD est convenu de revoir la stratégie de vérification et d'étudier les modifications qu'il faudrait éventuellement apporter à l'article 17.2 du règlement financier en ce qui concerne la vérification externe des comptes en cas d'exécution nationale.

Le PNUD a déjà fait l'analyse recommandée et sélectionné les projets à vérifier. À la fin de 1996, il se fera communiquer les données nécessaires par les bureaux extérieurs. Le résultat final de cette activité sera une révision de l'article 17.2 du Règlement financier. D'ici mars 1997, le PNUD présentera une proposition de révision qui sera conforme aux recommandations du Comité concernant la sélection des projets.

Activité en cours 1er mars 1997

Réserve pour les bureaux et logements hors siège

2. Le PNUD devrait mettre en place des contrôles adéquats pour coordonner et suivre tous les décaissements effectués dans les bureaux extérieurs et au siège dans le cadre des contrats de construction financés par la Réserve pour les bureaux et logements hors siège (par. 9 b) et 85 à 91).

Le PNUD a créé un groupe de travail chargé d'examiner les carences du système de contrôle, y compris en matière de surveillance et de supervision. Il est en train d'examiner les fonctions des agents certificateurs et ordonnateurs.

Pour régler les problèmes structurels liés au contrôle financier et au contrôle de gestion, le PNUD a entrepris de renforcer les systèmes de contrôle interne et notamment les procédures de création d'engagements concernant tous les décaissements imputés sur la Réserve. Les fonctions de certification et d'ordonnement associées à la Réserve ont été révisées. On est en train de faire un inventaire des opérations qui doivent être certifiées ou ordonnancées tant au siège que dans les bureaux extérieurs, en examinant toutes les fonctions comportant une délégation de signature afin de délimiter les responsabilités des cadres et du personnel et d'établir les plafonds de dépenses correspondants et les conditions à respecter. Ces mesures devraient éviter que de telles défaillances se reproduisent à l'avenir. Le PNUD a l'intention de présenter au Conseil d'administration un rapport sur les résultats de cette activité à sa session de septembre 1997.

Activité en cours 1er septembre 1997

État d'avancement  
et date butoirMesures

Le PNUD a créé un groupe spécial composé de fonctionnaires des services des finances, de l'administration et de l'audit pour vérifier le bien-fondé des paiements déjà effectués ou à effectuer.

En février 1996, le PNUD a engagé un architecte chargé de faire une évaluation indépendante des travaux de construction. Il a entrepris une analyse approfondie des relations contractuelles avec l'architecte concerné et de la qualité des prestations fournies par celui-ci dans le cadre des contrats. L'Administrateur a créé un comité de contrôle distinct pour examiner la question des obligations additionnelles concernant la Réserve pour les bureaux et logements hors siège.

Réaction du PNUDRecommandations du Comité

3. Le PNUD devrait vérifier si les entrepreneurs, les sous-traitants ou l'architecte ont bénéficié de paiements qui ne seraient pas conformes aux dispositions des contrats et, si tel était le cas, prendre les mesures appropriées pour recouvrer les sommes en question (par. 9 c) et 93 à 103).

Exécution nationale

4. Le PNUD doit élaborer des normes concernant les capacités que doivent posséder les gouvernements pour gérer et réaliser des projets dans le cadre de l'exécution nationale (par. 10 a), 33 et 142 à 143).

Le PNUD a informé le Comité qu'il allait établir des normes pour l'évaluation des capacités dans le cadre de son document directif sur l'exécution nationale et publier des directives précises en la matière dans son Manuel révisé des programmes et projets.

Les gouvernements sont les premiers concernés par leur capacité d'exécution des projets et programmes. Il est normal que le bureau de pays du PNUD soit appelé à entreprendre et guider l'évaluation des capacités sur la base des normes et procédures du PNUD. Les directives révisées en la matière tiendront compte de ce point. Les mesures proposées consisteront notamment à recruter un consultant pour affiner et élaborer les directives d'évaluation qui devront figurer dans la version révisée du manuel concernant l'exécution nationale qui est en préparation. Les capacités exigées dépendront beaucoup de la complexité du projet ou programme, des modalités d'exécution et de gestion et de l'appui disponible. Les normes et directives générales tiendront compte de ces facteurs.

Activité en cours  
31 janvier 1997.

5. Les bureaux de pays devraient, en association avec les gouvernements, évaluer les capacités nationales effectives par rapport aux normes ci-dessus (par. 10. b), 141 et 142).

Le PNUD a informé le Comité qu'il allait élaborer des normes relatives à l'évaluation des capacités dans le cadre de son document directif sur l'exécution nationale et publier des directives plus précises en la matière dans son Manuel révisé des programmes et projets.

Voir point 4 ci-dessus.

Activité en cours  
31 janvier 1997

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction du PNUD</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
6. Le PNUD devrait, en association avec les gouvernements, formuler des projets destinés à remédier aux lacunes ou aux faiblesses qui ont été constatées pour porter les capacités des gouvernements au niveau des normes requises (par. 10 c), 131 et 145).	Le PNUD a organisé une série d'ateliers régionaux pour renforcer les capacités des bureaux de pays et des gouvernements en matière d'achats. En 1996, il a organisé trois ateliers régionaux sur le contrôle et l'évaluation et entrepris de mettre au point, avec la Banque mondiale, des arrangements pour former des hauts fonctionnaires des pays bénéficiaires aux activités de suivi et d'évaluation.	Vu l'importance qu'il attache à la création de capacités, le PNUD est régulièrement amené à renforcer les capacités des gouvernements pour leur permettre de mieux gérer des projets de développement. Les futures directives en matière d'évaluation des capacités permettront de combler plus facilement les lacunes dans le cadre des projets. La version révisée du manuel concernant l'exécution nationale contiendra des directives supplémentaires sur l'évaluation et le suivi dans le cadre de l'exécution nationale.	Activité en cours 31 janvier 1997
7. Il faudrait définir de façon précise les objectifs de l'exécution nationale pour établir un lien plus étroit avec les objectifs généraux du PNUD (par. 11 a) et 120).	Le PNUD a dit qu'il partageait l'opinion suivant laquelle il convenait de fixer des objectifs clairs à l'exécution nationale et qu'il était en train d'établir un document directif qui serait présenté au Comité exécutif et aborderait la question et formulerait une stratégie plus précise concernant le développement ultérieur de l'exécution nationale.	Les principales conclusions du document directif ont été examinées par le Comité exécutif. La version définitive du document sera présentée au Comité de surveillance de la gestion des programmes en octobre 1996. Les définitions proposées pour les objectifs de l'exécution nationale seront incorporées dans la version révisée du manuel concernant l'exécution nationale et soumises au Conseil d'administration à sa session annuelle de 1997, en même temps que la stratégie de développement.	Activité en cours 31 janvier 1997
8. Le PNUD devrait publier de nouvelles directives reflétant les décisions pertinentes des organes délibérants et les objectifs de l'exécution nationale, renforçant les règles à suivre en matière de responsabilités et délimitant ces responsabilités (par. 11 b) et 125).	Le PNUD a indiqué au Comité qu'il procédait à la révision du Manuel des programmes et projets, ce qui devrait simplifier des procédures, harmoniser les instructions contradictoires et lever les ambiguïtés concernant l'exécution nationale. Il compte publier le manuel révisé avant la fin de décembre 1996.	La révision des procédures d'exécution nationale définies dans le Manuel des programmes et projets se poursuit et les suggestions des services concernés du PNUD sont actuellement examinées sur le plan interne. Les principales mesures envisagées sont l'organisation d'ateliers, le recrutement d'un consultant et un débat dans le cadre du Comité de surveillance de la gestion des programmes. La version définitive des directives révisées sera terminée et publiée d'ici janvier 1997.	Activité en cours 31 janvier 1997

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction du PNUD</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
9. Le PNUD devrait souligner de nouveau la nécessité d'évaluer la capacité d'exécution nationale des gouvernements (par. 11 c) et 142).	Le PNUD a reconnu que les évaluations des capacités nationales devaient être renforcées quant à leur portée, leur fréquence et leur qualité et que les rôles et responsabilités devaient être précisés. Il a informé le Comité qu'il élaborerait des normes relatives à l'évaluation des capacités dans le cadre de son document directif sur l'exécution nationale et publierait des directives plus précises dans son Manuel révisé des programmes et projets.	Voir point 4 ci-dessus.	Activité en cours 31 janvier 1997
10. Le PNUD devrait élaborer des directives en matière d'évaluation des capacités, comprenant des normes de capacité d'exécution nationale, et assurer une formation aux bureaux de pays et aux agents des gouvernements pour les aider à procéder à des évaluations stratégiques des capacités (par. 11 d) et 142).	Le PNUD a informé le Comité qu'il élaborerait des normes relatives à l'évaluation des capacités dans le cadre de son document directif sur l'exécution nationale et publierait des directives plus précises en la matière dans son Manuel révisé des programmes et projets.	Voir point 4 ci-dessus. La révision des procédures d'exécution nationale sera complétée par un programme de formation générale qui traitera notamment de l'évaluation des capacités. Une fois les nouvelles directives établies, le Centre de ressources pédagogiques du Bureau des ressources humaines intégrera cet aspect dans ses programmes et ateliers ordinaires de formation destinés aux agents de programme du PNUD.	Activité en cours 31 janvier 1997
11. Le PNUD devrait élaborer une stratégie d'évaluation pour déterminer avec précision le progrès de l'exécution nationale et les résultats qu'elle permet d'obtenir (par. 11 e), 37 et 150 à 154).	Le PNUD a informé le Comité qu'il procéderait à la fois par examens internes et évaluations externes pour identifier les expériences et mettre en lumière des questions qui devraient faire l'objet d'évaluations ultérieures. Son plan d'évaluation pour 1997 comprend des études relatives au rapport coût-efficacité, à la durabilité et à l'autosuffisance.	Le PNUD a une stratégie pour l'évaluation du progrès de l'exécution nationale et des résultats qu'elle permet d'obtenir. Cette stratégie sera exposée dans le rapport sur l'évaluation que l'Administrateur présentera au Conseil d'administration à sa session annuelle de 1997.	Activité en cours 1er juin 1997
12. Le PNUD devrait entreprendre des évaluations thématiques de durabilité, de création de compétences et de coût-efficacité, intégrant des comparaisons directes, si possible, entre l'exécution nationale et d'autres modalités (par. 11 f) et 154).	Le Comité a constaté avec satisfaction que le plan d'évaluation du PNUD pour 1997 comprenait des études relatives au rapport coût-efficacité, à la durabilité et à l'autosuffisance.	Les questions fondamentales que pose cette évaluation seront examinées à la prochaine réunion du Groupe de travail interorganisations de l'évaluation, en novembre 1996. L'évaluation se fera en 1997.	Activité en cours

État d'avancement  
et date butoir

Mesures

Réaction du PNUD

Recommandations du Comité

<p>13. Le PNUD devrait étudier de manière plus approfondie l'utilisation et l'impact du mécanisme des services d'appui technique (SAT-2) (par. 11 g), 135 à 138 et 156).</p>	<p>Les nouvelles instructions relatives aux projets d'exécution nationale comporteront une clause stipulant que, pour chaque projet devant faire l'objet d'un examen, il faudra obligatoirement inscrire au budget des crédits destinés à financer l'appui technique ou la participation d'une institution spécialisée à l'examen du projet en cours d'exécution. S'agissant de l'appui technique, ces crédits pourront être imputés au SAT-2 ou au budget ordinaire.</p>	<p>Le PNUD a informé le Comité que l'étude du mécanisme SAT-2 était prévue dans le cadre de l'examen du fonctionnement des arrangements relatifs aux dépenses d'appui. Les nouvelles instructions comporteront une clause stipulant que des crédits destinés à financer l'appui technique ou la participation d'une institution spécialisée à l'examen du projet en cours d'exécution doivent obligatoirement être inscrits au budget de chaque projet d'exécution nationale.</p>	<p>Le PNUD devrait élaborer, en association avec les institutions, les systèmes d'information requis pour collecter des données permettant d'établir des indicateurs de résultats pour l'exécution nationale (par. 11 h), 158 et 159).</p>
<p>14. Le PNUD met au point ses propres indicateurs du développement humain durable ainsi qu'un système permettant d'étudier l'impact des projets. L'examen des résultats des programmes englobera toutes les modalités d'exécution. Le PNUD se propose d'intégrer les indicateurs de résultats concernant l'exécution nationale aux autres données de base permettant de mesurer les résultats des programmes du PNUD. Il sera demandé aux bureaux de pays de veiller tout particulièrement à ce que la mise au point d'indicateurs de résultats concernant l'exécution nationale fasse partie, chaque fois que possible, des activités menées au titre des services d'appui technique et de l'appui à l'élaboration des projets et des programmes.</p>	<p>Le PNUD met au point ses propres indicateurs du développement humain durable ainsi qu'un système permettant d'étudier l'impact des projets. L'examen des résultats des programmes englobera toutes les modalités d'exécution. Le PNUD se propose d'intégrer les indicateurs de résultats concernant l'exécution nationale aux autres données de base permettant de mesurer les résultats des programmes du PNUD. Il sera demandé aux bureaux de pays de veiller tout particulièrement à ce que la mise au point d'indicateurs de résultats concernant l'exécution nationale fasse partie, chaque fois que possible, des activités menées au titre des services d'appui technique et de l'appui à l'élaboration des projets et des programmes.</p>	<p>Le PNUD a informé le Comité qu'il donnait la priorité à la mise en place des systèmes requis et qu'il avait recruté un consultant pour mettre au point ces indicateurs. Il se proposait d'intégrer les indicateurs de résultats pour les arrangements en matière de dépenses d'appui et pour l'exécution nationale à d'autres données de base permettant de mesurer les résultats de ses programmes de développement.</p>	<p>En cours 30 novembre 1996</p>

État d'avancement  
et date butoirMesuresRéaction du PNUDRecommandations du ComitéQuestions budgétaires

15. Le PNUD devrait entreprendre une opération de mesure des activités des bureaux de pays pour aider à renforcer le processus budgétaire au niveau local, fournir des points de repère aux bureaux de pays et établir un ensemble d'indicateurs standard de résultats (par. 12 a), 41, 168 et 169).
- Le PNUD est conscient qu'il importe de mesurer séparément les activités des bureaux de pays. Il a informé le Comité que, dans le cadre de sa stratégie de gestion axée sur les initiatives pour le changement, il avait entrepris la réalisation d'un projet concernant le fonctionnement des bureaux de pays dans l'avenir. Il entendait par là réexaminer la structure des bureaux et fournir à ceux-ci des points de repère ainsi que des indicateurs standard de résultats.
- Le projet relatif au fonctionnement des bureaux de pays dans l'avenir, qui entre dans le cadre de la stratégie de gestion axée sur les initiatives pour le changement concernant l'ensemble du Programme, est en cours d'exécution. Cette initiative — et donc la mise en place de dispositifs permettant de mesurer l'activité des bureaux de pays — devrait être menée à son terme d'ici la fin de 1997.
- En cours  
31 décembre 1997
16. Le PNUD devrait mettre au point des moyens appropriés pour rendre compte des résultats des activités prévues au budget (par. 12 b), 43, 171 et 172).
- Voir ci-dessus à la rubrique 15.
- En cours  
31 décembre 1997
- Gestion des fonds d'affectation spéciale
17. Le PNUD devrait veiller à ce que soit effectuée une analyse précise des mandats des fonds et de la contribution qu'ils apportent à l'ensemble de ses objectifs (par. 13 a), 44 et 178).
- L'on procède à l'analyse des mandats des fonds de sorte à déterminer en quoi ils contribuent à la mise en oeuvre de la stratégie. Il est prévu que cette opération sera menée à bien d'ici mars 1997. Les objectifs et activités des fonds seront analysés, pris en compte dans le cadre du plan de travail du PNUD et mis en rapport avec ses objectifs. Les plans de travail sont établis annuellement et périodiquement examinés.
- En cours  
31 mars 1997

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction du PNUD</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
<p>18. Le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) devraient élaborer une stratégie fixant des objectifs à long terme et précisant la manière dont ils entendent réaliser leur mandat et leurs objectifs (par. 13 b), 45 et 179 à 185).</p>		<p>À l'occasion du prochain atelier sur la planification stratégique, UNIFEM mettra au point, comme le Conseil d'administration l'en a prié, une stratégie et un plan économique. Il fera rapport sur l'exécution de l'un et de l'autre au Conseil d'administration à sa première session ordinaire et présentera tant ce document que le plan à la session annuelle. Le document directif que le FENU a publié en 1995 concernant l'allègement de la pauvreté, la participation et la gestion locale des affaires publiques définit les objectifs du Fonds, qui ont ultérieurement été davantage précisés. Le Fonds a en outre publié des documents qui exposent les orientations et le cadre conceptuel retenus dans chacun de ces trois domaines. En janvier 1996, il s'est assuré les services d'un cabinet de conseil qui a évalué la possibilité de réaliser lesdits objectifs dans les trois ans, compte tenu des effectifs en poste et des modalités de travail. Un plan d'action a été élaboré à cet effet, qui est en cours d'exécution.</p>	<p>En cours 1er juillet 1997</p>
<p>19. Le PNUD et UNIFEM devraient préparer et exécuter un plan, assorti d'un calendrier précis, pour remplacer le système de gestion budgétaire d'UNIFEM par un système qui soit intégré dans le système financier principal du PNUD (par. 13 c) et 194).</p>	<p>L'Administrateur avait proposé de remplacer le système de gestion budgétaire d'UNIFEM par le système de gestion financière des projets du PNUD.</p>	<p>Une étude du Système de gestion financière des projets du PNUD a fait apparaître qu'il ne convenait pas aux besoins d'UNIFEM. Dans la mesure où le Fonds participe directement à la planification, à l'exécution et au contrôle des projets, il faut que le système retenu puisse tenir compte des projets en préparation ainsi que de l'établissement de limites d'approbation et du suivi et du contrôle des allocations de fonds et des dépenses pour chaque projet. En conséquence, un certain nombre de fonctionnaires d'UNIFEM ont participé, en août dernier, à un stage organisé par le PNUD sur le module budgétaire du système d'information financière; ils en ont conclu que ce système, qui sera intégré au système financier principal du PNUD, répond le mieux aux besoins du Fonds, qui devrait donc l'adopter aux fins de la gestion budgétaire et de la communication de l'information financière d'ici la fin du premier semestre 1997.</p>	<p>En cours 1er juin 1997</p>

État d'avancement  
et date butoirMesuresRéaction du PNUDRecommandations du Comité

<p>20. Le PNUD devrait formuler une stratégie de surveillance et d'évaluation [des fonds et fonds d'affectation spéciale] assortie de critères bien précis pour la sélection des programmes se prêtant à des analyses de surveillance conjointes et des projets se prêtant à une évaluation (par. 13 d) et 198 à 205).</p>	<p>Le PNUD a récemment mis au point un projet de mandat des opérations de contrôle de l'exécution des programmes et projets devant être menées conjointement avec les gouvernements et les bénéficiaires au cours de la réalisation des programmes de pays.</p>	<p>Le PNUD aide d'ores et déjà le FEM et le programme Capacités 21 à mettre au point une stratégie de contrôle de l'exécution et d'évaluation. Le Conseil d'administration du FEM est saisi d'un programme de travail en la matière. Une fois ce programme approuvé, le PNUD élaborera un programme de travail d'ensemble en vue de le mener à bien. Certains fonds, notamment le FENU et UNIFEM, ont déjà mis au point leur propre stratégie. Le modèle révisé du rapport périodique d'UNIFEM a déjà été mis à l'essai dans divers pays et une nouvelle version en a été établie au vu des données d'expérience, et communiquée à tous les pays. Selon UNIFEM, son usage devrait être généralisé avant octobre 1996. La plupart des projets du FENU sont cofinancés par le PNUD et font donc l'objet d'un contrôle et d'une évaluation conjoints. Le FENU dispose d'un plan d'évaluation annuel et présente chaque année dans une note de synthèse un condensé des rapports et des données d'expérience. Il est prévu de mettre au point une stratégie de contrôle et d'évaluation plus systématiques des autres fonds et fonds d'affectation spéciale.</p>	<p>En cours 1er juin 1997</p>
<p>21. La fonction de mise à jour des manuels de la Division de l'audit et des études de gestion, fonction qui ne relève pas de la vérification des comptes, devrait être désormais confiée à un groupe opérationnel (par. 14 a), 52 et 208 à 212).</p>	<p>Des discussions sont en cours en vue de transférer cette tâche à la Division des politiques et procédures opérationnelles, en tenant compte du volume de travail et de la dotation en effectifs.</p>	<p>En cours 1er décembre 1996</p>	

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction du PNUD</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
<p>22. La Division de l'audit et des études de gestion devrait, lorsqu'elle élabore ses plans, évaluer et consigner les ressources et les compétences nécessaires pour les travaux envisagés en tenant compte des inévitables besoins imprévus (par. 14 b) et 225).</p>		<p>L'on procède au recensement de tous les services qui relèvent de la compétence de chaque section d'audit, en les classant en fonction de leur emplacement et de la région qu'ils desservent. L'on met au point, pour chacune de ces sections, un plan d'audit quinquennal qui indique notamment le montant estimatif des ressources et le coût de chaque audit ou de chaque tâche prévue, la périodicité ou la portée envisagée de l'audit et les moyens dont on dispose en matière d'évaluation.</p>	<p>En cours 31 décembre 1996</p>
<p>23. La Division de l'audit et des études de gestion devrait définir clairement et par écrit les critères employés pour choisir les thèmes d'audit, critères qui devraient comprendre l'importance de l'enjeu, les risques connus et éventuels et l'utilité de l'audit envisagé au moment prévu (par. 14 d), 57 et 223 à 229).</p>		<p>La Division a entamé des consultations officielles avec les services concernés pour recenser les thèmes d'audit et les tâches prioritaires pour 1997 et les années suivantes. Elle doit achever un plan de travail préliminaire pour 1997 qui indiquera, pour chaque audit ou tâche qu'il est prévu de réaliser, les éléments suivants : date prévue (mois de l'année), montant des dépenses connexes, critères de sélection (notamment l'évaluation des risques et les consultations), regroupement des activités entre les diverses sections et évaluation des capacités de chaque section. La Division mettra au point la version définitive du plan de travail pour 1997 et des plans à long terme.</p>	<p>1er décembre 1996</p>
<p>24. Toutes les sections d'audit devraient être tenues d'établir des plans à long terme indiquant comment elles se proposent de couvrir leur domaine d'audit et quels seraient éventuellement les ajustements à opérer dans leur dotation en ressources (par. 14 d), 57 et 223 à 229).</p>	<p>La Division prévoyait que la mise en place de nouveaux centres régionaux de services, le développement de la sous-traitance à des cabinets d'audit privés ainsi que l'amélioration de la qualité et l'extension de la portée des études faites par ces cabinets permettraient de mieux contrôler les bureaux de pays et de libérer une partie du personnel de la Division pour faire davantage d'audits au siège du PNUD.</p>	<p>Voir ci-dessus à la rubrique 22.</p>	<p>En cours 31 décembre 1996</p>

<u>Recommandations du Comité</u>	<u>Réaction du PNUD</u>	<u>Mesures</u>	<u>État d'avancement et date butoir</u>
25. La Division de l'audit et des études de gestion devrait établir des documents types exposant clairement les procédures de contrôle employées et les constatations et conclusions, et mettre à jour ses dossiers permanents concernant les renseignements de base relatifs aux unités contrôlées (par. 14 e), 58 et 230).	Le Comité a noté que la Division s'employait à régler ce problème dans le cadre des initiatives qu'elle avait prises en vue d'améliorer la qualité des services.	La Division, dans le cadre des initiatives qu'elle a prises en vue d'améliorer la qualité des services, mettra au point et utilisera des documents types, y compris des dossiers permanents et des documents de travail.	En cours 1er mars 1997
26. La Division de l'audit et des études de gestion devrait recenser les risques associés au fonctionnement des systèmes informatiques du siège et procéder aux vérifications nécessaires (par. 14 f), 59 et 223).		Le recensement des risques associés au fonctionnement des systèmes informatiques du siège est prévu dans le cadre de la mise à jour du plan à long terme de la Division, en fonction notamment de l'évaluation des travaux réalisés.	En cours 1er novembre 1996
27. La Division de l'audit et des études de gestion devrait mettre en place un mécanisme de suivi des mesures prises par le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en réponse aux recommandations résultant des vérifications internes afin de mesurer les améliorations obtenues (par. 14 g) et 237).	Le Comité se félicite de la décision de la Division de renforcer les mesures de suivi dans le cadre des initiatives qu'elle a prises en vue d'améliorer la qualité des services.	La Division souscrit à la recommandation du Comité et continuera de perfectionner les activités de suivi relatives à l'application des recommandations, y compris au niveau des logiciels, de façon à mieux donner suite aux recommandations importantes.	En cours 1er décembre 1996

D. Fonds des Nations Unies pour l'enfance

6. Les mesures que l'UNICEF a prises ou a l'intention de prendre en réponse aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1994-1995<sup>4</sup> sont décrites dans le rapport du 3 septembre 1996 présenté par l'UNICEF au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et au Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires (E/ICEF/1996/AB/L.14) (3 septembre 1996).

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

7. Les mesures que l'Office a prises ou a l'intention de prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1994-1995<sup>5</sup> sont décrites ci-après.

Recommandation No 1

8. Il y a lieu d'améliorer la gestion financière, vu que le solde actuel du fonds de roulement n'est pas suffisant pour lui permettre de faire face aux obligations qu'il doit honorer. On pourrait par exemple intensifier les appels de fonds et renforcer le suivi et le contrôle des dépenses.

Mesures prises par l'Office

9. L'Office a entrepris d'intensifier considérablement ses appels de fonds et récemment les pays donateurs ont accru leurs annonces de contributions au Fonds général. Le fonds de roulement et la situation de trésorerie ne sont toujours pas suffisants pour couvrir tous les engagements de l'Office, mais, outre les appels de fonds, de nouvelles mesures d'austérité et un contrôle encore plus rigoureux des dépenses devraient permettre d'améliorer la situation.

Recommandation No 2

10. L'Office devrait veiller à ce que ses procédures de gestion des programmes relatives à l'acceptation et au décaissement de fonds destinés aux projets et à la transcription des opérations soient strictement respectées de façon à garantir aux donateurs que leurs contributions sont convenablement utilisées.

Mesures prises par l'Office

11. Des mesures rigoureuses ont été prises pour que les procédures de gestion des programmes relatives à l'acceptation et au décaissement des fonds destinés aux projets soient strictement respectées. Les pratiques redditionnelles ont été améliorées pour que les donateurs puissent avoir l'assurance que leurs contributions sont dûment affectées aux fins prévues. L'administration est en train de mettre au point un nouveau système informatisé de suivi des projets qui sera bientôt opérationnel.

Recommandation No 3

12. Étant donné les conséquences que comporte, pour la situation de trésorerie du Fonds général, la politique consistant à accorder des autorisations préalables en vue du préfinancement du projet avant que les contributions ne soient reçues, l'Office voudra peut-être s'attacher à en limiter l'application et à renforcer le suivi dans ce domaine.

Mesures prises par l'Office

13. L'Office a donné des autorisations préalables pour préfinancer des projets avant la réception des contributions afin de ne pas retarder le démarrage des projets, notamment dans le cadre du Programme pour la mise en oeuvre de la paix. Ce programme ayant pris un certain retard et l'Office ayant des difficultés de trésorerie, on s'efforce de limiter autant que possible la pratique du préfinancement. Les demandes d'autorisation préalables sont soigneusement examinées et ne sont approuvées que lorsque les annonces de contributions sont confirmées et seulement pour des projets qui sont effectivement prêts à démarrer. En outre, on a renforcé le suivi pour veiller à ce que les avances soient remboursées au Fonds général dès la réception des contributions.

Recommandation No 4

14. Il convient de n'accorder d'autorisation préalable de financement que pour les projets qui sont effectivement prêts à démarrer.

Mesures prises par l'Office

15. En raison de ses difficultés de trésorerie, l'Office n'accorde plus de financement pour les projets, même prêts à démarrer, tant que les contributions correspondantes n'ont pas été reçues. Les donateurs devront faire en sorte que les contributions soient versées plus rapidement s'ils veulent que les projets commencent dans les délais prévus.

Recommandation No 5

16. Il convient d'accélérer l'exécution des projets financés par la contribution de l'Arabie Saoudite pour que le Fonds général puisse être rapidement remboursé.

Mesures prises par l'Office

17. L'Office fera tout son possible pour accélérer l'exécution des projets financés par les contributions annoncées par l'Arabie saoudite. En outre, il est en train d'examiner la question dans le but de modifier la politique de financement de ces projets.

Recommandation No 6

18. Les contributions en espèce devraient être comptabilisées comme recettes l'année où elles sont encaissées.

Mesures prises par l'Office

19. L'Office a pris les mesures nécessaires pour que les contributions en espèces soient comptabilisées comme recettes l'année où elles sont reçues.

Recommandation No 7

20. L'Office devrait intervenir au tout premier stade du processus de planification d'un projet pour fournir le concours technique nécessaire à la mise au point d'un projet bien conçu et d'un calendrier d'exécution réaliste permettant de mener promptement le projet à bonne fin.

Mesures prises par l'Office

21. L'Office est en train de mettre au point une nouvelle méthode qui lui permettra de consacrer davantage de ressources aux premières phases de l'élaboration des projets, tant sur le plan interne qu'en collaboration avec les donateurs. Il étudie des mesures qui permettront d'améliorer la planification des projets, de faire des études de faisabilité et d'établir des calendriers d'exécution réaliste et des plans de contrôle de l'exécution bien structurés. Ces initiatives seront complétées par une refonte des systèmes d'information qui permettra de mieux informer les donateurs sur l'utilisation de leurs contributions par l'Office.

Recommandation No 8

22. Le suivi et l'enregistrement des remises de contributions en nature pour le Centre hospitalier de Gaza devraient faire l'objet d'une coordination adéquate entre le siège (Vienne) et le bureau extérieur de Gaza dans l'intérêt d'une comptabilisation rapide.

Mesures prises par l'Office

23. Le Centre hospitalier européen de Gaza est le projet le plus important et le plus complexe jamais entrepris par l'Office. Il n'a pas encore été mené à bien en raison du manque de crédits et des difficultés d'acheminement du matériel. L'Office continue de recevoir des contributions en nature et d'installer les équipements ainsi fournis. Depuis que le siège de l'Office a été transféré de Vienne à Gaza, on a entrepris de renforcer la coordination du suivi des contributions en nature avec le bureau extérieur de Gaza et de mettre à jour leur comptabilisation. Le délai de comptabilisation des contributions en nature est maintenant rigoureusement contrôlé.

Recommandation No 9

24. Aux fins d'une meilleure planification des projets prenant dûment en considération leur viabilité, l'Office devrait mettre en place un mécanisme plus efficace de consultation et de coordination entre toutes les parties intéressées.

Mesures prises par l'Office

25. La planification est une des activités que l'Office continue de s'efforcer d'améliorer. La viabilité est une considération importante dans la planification de nouveaux projets et l'examen des activités opérationnelles. L'Office consulte autant que possible toutes les parties intéressées lorsqu'il envisage d'accepter de nouvelles contributions pour des activités qui entraîneront d'importantes dépenses récurrentes. Parfois, il n'est pas possible de concilier les considérations de durabilité et l'intérêt à court terme des donateurs concernant certains projets ou programmes de l'Office, mais l'Office fera tout son possible pour mettre en place des mécanismes plus efficaces de consultation et de coordination en vue d'assurer la durabilité.

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

26. Les mesures que l'UNITAR a prises ou a l'intention de prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice 1995<sup>6</sup> sont récapitulées dans le tableau ci-après :

<u>Résumé des recommandations</u>	<u>Mesures immédiates prises par l'UNITAR</u>	<u>Objectifs à moyen terme de l'UNITAR</u>
a) Parallèlement aux efforts déployés pour recouvrer les contributions non acquittées et mobiliser de nouvelles recettes, l'UNITAR devrait exercer un contrôle plus strict sur les dépenses, en particulier les dépenses de personnel.	L'UNITAR a introduit un nouveau système d'information comptable. Plusieurs rappels ont été envoyés aux pays qui avaient annoncé des contributions volontaires mais ne les avaient pas encore versées. Le Conseil d'administration a décidé d'organiser une campagne systématique d'appel de fonds aux niveaux régional et national.	Disposer en début d'année des fonds nécessaires pour couvrir les dépenses des mois à venir.
b) Les charges contestées qui ont été transférées à l'UNITAR par l'administration du Siège de l'ONU devraient être examinées et régularisées dans les plus brefs délais.	À sa session de septembre 1996, le Conseil d'administration a pris la décision suivante : "En ce qui concerne les fonds demandés par les services financiers du Siège de l'ONU à New York pour couvrir les dettes accumulées par l'UNITAR, le Conseil d'administration relève que, dans sa résolution 47/227 du 8 avril 1993, demandant que l'UNITAR soit transféré à Genève, l'Assemblée générale avait décidé que le transfert à l'ONU du bâtiment de l'UNITAR à New York apurerait toutes les dettes de l'Institut sans exception. Toutefois, le Conseil d'administration a demandé que des précisions sur l'origine et le motif de cette requête lui soient fournies pour examen à sa prochaine session.	Régler définitivement cette question.
c) Les dépenses afférentes aux projets devraient faire l'objet d'un contrôle plus rigoureux et des engagements financiers ne devraient être contractés que si les donateurs versent des fonds suffisants.	Un contrôle plus rigoureux sera assuré grâce au logiciel TM/I Perspectives d'Analytical Database Engine, conçu pour être employé avec les programmes Excel et 1-2-3 pour Windows, qui seront utilisés par tous les coordonnateurs de programme.	Aucun engagement ne sera contracté avant que les fonds correspondants n'aient été introduits dans la base de données.

<u>Résumé des recommandations</u>	<u>Mesures immédiates prises par l'UNITAR</u>	<u>Objectifs à moyen terme de l'UNITAR</u>
d) L'UNITAR devrait se mettre en rapport avec l'Office des Nations Unies à Genève et l'administration centrale du PNUD pour régulariser les bordereaux et les avances interservices en suspens et établir des procédures plus rapides pour la notification des dépenses que le PNUD engage pour le compte de l'UNITAR.	Des rappels ont été envoyés aux bureaux extérieurs concernés du PNUD. Près de la moitié des bureaux interservices en suspens, correspondant environ au tiers du montant non réglé, ont été régularisés depuis l'audit.	Mettre au point, avec les bureaux extérieurs du PNUD, des moyens d'accélérer la comptabilisation des dépenses.
e) L'UNITAR devrait amorcer un dialogue avec les principaux donateurs pour tenter d'obtenir leur accord sur un financement des projets qui serait assuré à l'avance plutôt que sur la base de remboursements.	L'UNITAR est en négociations avec les donateurs actuels et éventuels. Il faut à l'évidence trouver un moyen de concilier les règles de l'UNITAR et celles des donateurs afin de ne pas compromettre le financement des projets.	Faire introduire par le Conseil d'administration de l'UNITAR des règles spécifiques dans les politiques et procédures liées à la gestion des dons à des fins spéciales.
f) L'UNITAR devrait mieux planifier ses dépenses de personnel afin d'assurer la disponibilité de fonds suffisants pour pouvoir les couvrir.	Cette question est liée à celle de la trésorerie. Le dilemme de l'UNITAR est clair : il s'agit d'assurer un minimum de sécurité d'emploi tout en évitant de prendre pour une période donnée des engagements financiers qui ne seraient pas pleinement couverts par les ressources disponibles. Des projets de dispositions financières et juridiques ont été soumises à l'Office des Nations Unies à Genève et au Bureau de la gestion des ressources humaines en vue de mettre en place des procédures concrètes et réalistes.	Garantir au personnel de l'UNITAR des conditions raisonnables, afin de faciliter le recrutement et de conserver un personnel compétent et motivé.

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

27. Les contributions volontaires gérées par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) sont vérifiées chaque année par le Comité des commissaires aux comptes. Les mesures que le HCR a prises ou a l'intention de prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice 1995<sup>7</sup> sont décrites dans le rapport du 11 septembre 1996 du HCR (A/AC.96/869/Add.1).

28. Outre les mesures décrites dans ce rapport, le HCR a adopté le calendrier suivant pour la mise en oeuvre des recommandations du Comité.

Recommandation 10 a) : Les recommandations relatives aux attestations de vérification seront pleinement mises en oeuvre avant la fin de 1997.

Recommandation 10 b) : L'analyse des écarts par rapport aux prévisions budgétaires est déjà pratiquée.

Recommandation 10 c) : Les critères employés pour les estimations budgétaires seront améliorés durant l'année 1997 et appliqués à partir de l'exercice 1998.

Recommandation 10 d) : Le HCR n'a pas les ressources nécessaires pour analyser les taux d'inflation et les variations de change par pays. La méthode de calcul du coefficient de vacances de poste sera réexaminée en 1997.

Recommandation 10 e) : Les pourcentages de dépenses de personnel ne pourront pas être présentés séparément tant que la codification et les systèmes ne seront pas révisés, ce qui n'est pas prévu avant 1999.

Recommandation 10 f) : Les difficultés liées à l'irrégularité des ressources disponibles ont été analysées, mais en raison des contraintes budgétaires actuelles aucune mesure ne peut être prise.

Recommandation 10 g) : Le processus de sélection des bénéficiaires sera étayé sur des documents plus complets à partir de 1997.

Recommandation 10 h) : Les plans de travail continueront d'être employés de façon sélective.

Recommandation 10 i) : Des indicateurs de performance seront mis au point et précisés en 1997 et 1998.

Recommandation 10 j) : Des améliorations seront apportées à l'ensemble du circuit d'approvisionnement en 1997.

Recommandation 10 k) : Le processus d'évaluation des partenaires opérationnels sera entièrement révisé en 1997. Une enquête d'audit interne a été faite en République-Unie de Tanzanie en septembre 1996.

Recommandation 10 l) : Les mesures relatives aux rapports de suivi des projets ont été prises et le respect des règles est contrôlé en permanence.

Recommandation 10 m) : L'évaluation des résultats des programmes fera partie du processus de gestion du changement durant toute l'année 1997.

Recommandation 10 n) : Le HCR est en train d'améliorer le processus d'établissement des rapports de réception et prévoit d'introduire de nouvelles procédures au premier trimestre 1997.

Recommandation 10 o) : Des améliorations ont été apportées au processus de planification des achats et on est en train d'examiner leurs effets.

Recommandation 10 p) : Des mesures visant à améliorer les méthodes d'achat des partenaires opérationnels ont déjà été prises.

Recommandation 10 q) : Les procédures d'achat en gros seront examinées en 1997.

Recommandation 10 r) : Des activités de formation du personnel des partenaires opérationnels seront entreprises jusqu'à la fin de 1996 et en 1997. Le matériel de formation est prêt.

Recommandation 10 s) : Un plan à haut niveau pour les systèmes d'information a déjà été établi et la stratégie relative aux systèmes d'information sera intégralement mise en oeuvre durant les 12 prochains mois.

Recommandation 10 t) : La présentation des états financiers annuels sera modifiée et les prochains états financiers seront établis selon la nouvelle présentation en février 1997.

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

29. Les mesures que le PNUE a prises ou doit prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour l'exercice biennal 1994-1995<sup>8</sup> sont résumées dans le tableau ci-après.

30. Le PNUE doit renforcer son système de suivi de l'application des recommandations des commissaires aux comptes afin d'améliorer cette application. Les cadres qui en seront chargés devront élaborer un plan d'application, assorti de délais pour la mise en oeuvre des diverses mesures à prendre pour réaliser pleinement les objectifs et prévoyant des moyens de vérification pour assurer l'application optimale de chaque recommandation. Le plan d'application fera l'objet d'un suivi et un rapport trimestriel de situation sera établi, qui indiquera si les mesures prévues ont bien été prises, et, dans le cas contraire, pourquoi elles ne l'ont pas été. Le cas échéant, le plan d'application pourra être révisé en fonction des problèmes rencontrés. Les rapports trimestriels de situation seront réunis dans un rapport complet sur l'application de toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

31. On notera que depuis le 1er janvier 1996, tout ce qui concerne le personnel, les finances, les services d'appui, les services de conférence, les services d'électronique et la coordination de la sécurité de l'ONU relève de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN). L'application des recommandations touchant ces domaines incombe donc directement à l'ONUN.

#### Recommandations du Comité

#### Suite donnée aux recommandations

##### Gestion du programme

Le cadre administratif des relations avec les organisations non gouvernementales (ONG) qui s'occupent d'environnement devrait être mis en place plus rapidement encore. Le rôle de catalyseur du PNUE et celui que jouent les bureaux régionaux dans la planification des programmes et la formulation et l'exécution des projets devraient être clairement définis (par. 11 a) et 41 à 43).

En juillet 1996, le cadre administratif des relations avec les ONG qui s'occupent d'environnement avait été défini, à la suite de consultations avec certaines ONG et le Comité exécutif du PNUE. Le PNUE joue déjà son rôle de catalyseur en faisant appel au concours des milieux scientifiques et autres pour aborder les nouveaux problèmes écologiques. Les projets régionaux sont maintenant conçus au niveau régional en liaison avec le bureau compétent au siège pour la coordination du programme. Ils sont envoyés au siège pour approbation. Depuis 1995, les bureaux régionaux participent à la sélection des consultants aux fins d'évaluation, à la définition de leurs missions et la supervision de l'évaluation.

Recommandations du Comité

Les avantages et les inconvénients de la méthode actuelle qui consiste à planifier de l'amont vers l'aval, et les effets qu'elle a sur l'exécution des projets, devraient faire l'objet d'un examen tendant à lui substituer des façons de procéder plus ouvertes et plus rapides (par. 11 b) et 44 et 45).

Gestion des projets

La planification et la budgétisation devraient être intégrées par la signature, selon un échéancier précis, des approbations de programmes et de projets. L'exécution des projets devrait être coordonnée de manière à éviter les irrégularités dans l'échelonnement des dépenses (par. 11 c) et 47 à 49).

Le Comité estime que pour éviter les dépassements (de temps et de coût), le PNUE devrait se doter d'une stratégie programmatique plus élaborée, prenant en compte les contraintes financières et autres considérations (par. 50 et 51).

Un mécanisme de contrôle budgétaire devrait être mis en place afin d'éviter les dépassements de crédits et la comptabilisation tardive des dépenses (par. 11 d) et 53 et 54).

L'examen des descriptifs de projets auquel le Comité a procédé a révélé que ce que devaient entreprendre les agents d'exécution à la suite de l'examen de leurs rapports semestriels n'était pas en général spécifié par écrit. Le Comité recommande à l'Administration de consigner les résultats de son examen et d'envoyer aux agents d'exécution des instructions quant aux mesures complémentaires à prendre (par. 55 et 56).

L'Administration a approuvé la recommandation du Comité selon laquelle le système de gestion devrait être utilisé pour éliminer les agents d'exécution inefficaces (par. 61).

Le Comité a recommandé d'inclure dans chaque dossier une fiche récapitulative conservant la trace de toutes les phases de la vie du projet, considérant que ce système favoriserait la constitution d'une mémoire institutionnelle (par. 62 et 63).

Suite donnée aux recommandations

S'il y avait eu des retards administratifs dans l'établissement du programme de travail et dans l'approbation des projets de 1994-1995, ces problèmes ne se sont pas posés pour le programme de 1996-1997 et la plupart des projets avaient été approuvés dès janvier 1996. Actuellement, la planification au PNUE commence au niveau des directeurs de programmes.

Le PNUE a créé un Groupe de l'approbation des projets chargé d'examiner et d'approuver les propositions de projet et, d'une manière générale, de mieux les coordonner. Ce groupe a commencé à fonctionner en décembre 1995. La plupart des descriptifs de projets avaient déjà été approuvés en janvier 1996.

Les projets du PNUE étant financés par des contributions volontaires, leur exécution est tributaire des disponibilités de fonds, ce qui peut entraîner des retards et des dépassements. Un examen à mi-parcours est en cours, qui vise à vérifier que le programme de travail exécuté correspond aux fonds disponibles. Voir aussi la réponse au paragraphe 11 g).

Les commissaires aux comptes ont noté que par rapport aux exercices précédents, les révisions de projets ont été beaucoup moins nombreuses, ce qui est positif. Le PNUE ne ménage aucun effort pour maintenir le nombre de ces révisions au minimum.

Le PNUE a mis en place une base de données sur les agents d'exécution dans le cadre de son système de gestion des projets, ce qui permet d'apprécier les résultats des agents (retards dans l'établissement des rapports, fréquence des révisions et utilisation des fonds). Les agents d'exécution inefficaces seront identifiés et des recommandations en vue de leur élimination seront soumises à la direction du PNUE pour décision.

Le manuel du PNUE pour la conception, l'approbation et l'évaluation des projets fournit déjà des outils (rapports intérimaires d'activités, rapports finals et fiches d'auto-évaluation) permettant de rassembler, sur la vie de chaque projet, toutes les informations nécessaires aux évaluations et à l'établissement des rapports. Après la suppression de son fichier central, le Programme et le Service de gestion du Programme du Fonds géreront un système complet d'enregistrement des projets. L'Administration considère que ces rapports et le système d'enregistrement répondront plus qu'adéquatement aux besoins des vérificateurs; une fiche récapitulative additionnelle ne lui semble donc pas nécessaire.

Recommandations du Comité

Le Comité recommande de perfectionner le mécanisme d'évaluation des projets grâce à des mesures de suivi plus énergiques en matière de présentation des rapports finals et des fiches d'auto-évaluation. Le PNUÉ devrait également définir des procédures et directives d'évaluation plus détaillées (par. 59 et 60).

Le PNUÉ devrait s'efforcer d'obtenir les pièces qui lui permettraient de classer les dossiers de tous les projets achevés (par. 11 e) et 57 et 58).

Gestion financière

Les hypothèses budgétaires devraient être modifiées par l'adoption d'une méthode d'estimation moyenne des taux de change et des taux de vacance de postes différenciés par lieu d'affectation. Le PNUÉ devrait également estimer de façon plus réaliste les contributions volontaires (par. 11 g) et 35 à 40).

Il faudrait s'efforcer encore d'obtenir des agents d'exécution, peu après la clôture de l'exercice financier, des états de dépenses vérifiés et des attestations de vérification pour les prélèvements opérés sur le Fonds pour l'environnement (par. 11 f) et 31 et 32).

Le Comité recommande que le PNUÉ procède aux rapprochements périodiques des bordereaux interservices, de concert avec le Siège de l'ONU (par. 29).

Suite donnée aux recommandations

Nous approuvons la recommandation. Toutefois, étant donné les difficultés financières actuelles, le PNUÉ n'a pas les moyens de procéder à des évaluations ex post facto. Tout sera fait pour inscrire au budget 1998-1999 les crédits d'appui à l'administration et à la gestion nécessaires pour procéder à ces évaluations.

Des mesures ont été prises pour réclamer aux agents d'exécution tous les rapports de projet en retard et pour classer les projets achevés en temps voulu. Les avances de trésorerie pour les projets en cours sont retenues jusqu'à ce que les rapports en retard aient été remis.

Les hypothèses budgétaires relatives au coût de l'appui à l'administration et à la gestion ont été modifiées pour tenir compte de ces recommandations. Le budget révisé 1996-1997 et le projet de budget pour 1998-1999 feront apparaître ces modifications. Il y a peut-être un malentendu sur le montant estimatif des contributions volontaires. Les hypothèses utilisées en la matière dans les documents budgétaires établis à l'intention du Conseil d'administration ne sont pas des demandes de crédit ni même des projections. Elles ne sont rien de plus qu'une estimation des contributions qui seraient nécessaires pour exécuter le programme proposé au Conseil d'administration, le plus souvent en fonction du programme demandé par le Conseil à sa session précédente. Une fois que le Conseil a approuvé, à une session donnée, le projet de budget-programme pour l'exercice biennal suivant, on estime les contributions nécessaires pour exécuter le budget-programme approuvé, cette estimation représentant l'objectif des contributions pour l'exercice biennal considéré. Ce chiffre ne figurait pas jusqu'ici dans le rapport du Conseil d'administration, mais il y sera dorénavant indiqué. Malheureusement, ce chiffre ajusté ne mettra pas nécessairement le PNUÉ à l'abri d'une réduction par les gouvernements de leurs contributions par rapport à l'année antérieure (comme cela s'est produit durant l'exercice biennal en cours), pas plus qu'il n'empêchera les gouvernements de réduire leurs contributions par rapport à celles qu'ils avaient accepté de verser lorsqu'ils ont approuvé le programme au Conseil d'administration.

Le manuel du PNUÉ pour la conception, l'approbation et l'évaluation des projets définit les modalités de la soumission des attestations de vérification. Le PNUÉ a pris les mesures nécessaires pour que des états de dépenses vérifiés soient présentés à temps, à savoir qu'il refusera à l'avenir toute avance de caisse aux organismes qui n'ont pas fourni les attestations de vérification et qu'il ne conclura pas de nouveaux arrangements contractuels avec ceux qui n'ont pas présenté les documents d'audit nécessaires.

L'ONUN applique cette recommandation.

Recommandations du Comité

Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour ajuster ou recouvrer les avances (aux organismes des Nations Unies, aux fonctionnaires et autres), selon les règles et politiques de l'ONU (par. 30).

Publications

Il conviendrait de dresser, avec tous les responsables de programme, un plan annuel de publications plus détaillé. Des directives en ce sens permettraient d'éviter de recourir aux travaux contractuels extérieurs et d'ériger en condition préalable l'approbation du Comité de rédaction (par. 11 k) et 64 à 67).

Le PNUE n'a pas fixé le prix de la plupart de ses publications parce qu'il n'avait pas de politique établie en la matière (par. 68).

Marchés et achats

La pratique consistant à commander au coup par coup des articles d'usage courant devrait être évitée. Le PNUE devrait veiller à ce que les divers services organiques établissent des plans annuels d'achats correspondant à leurs besoins, plans dont la synthèse constituerait le programme annuel d'achats du PNUE (par. 11 h) et 69 à 72).

Le PNUE devrait prendre d'autres mesures pour donner suite à la recommandation faite par le Comité à propos de l'appel à la concurrence à laquelle la planification des achats permettrait de recourir le plus souvent possible (par. 9).

Les règles et les procédures établies en matière de passation des marchés, y compris celles qui organisent les appels à la concurrence, devraient être observées plus rigoureusement (par. 11 i) et 73 à 77).

Les livraisons des fournisseurs devraient être contrôlées au regard d'échéanciers précis et il conviendrait de mettre dès que possible en place un mécanisme d'appréciation des prestations. Il faudrait envisager d'inscrire dans les contrats, au moins dans certains d'entre eux, une clause pénale (par. 11 j) et 78 à 80).

Suite donnée aux recommandations

Le PNUE a une base de données sur les avances de caisse versées aux agents d'exécution et fait le nécessaire pour recouvrer les soldes non utilisés. Il a constitué une équipe spéciale chargée d'étudier cette question en vue de prendre les mesures nécessaires pour une analyse détaillée de l'âge des créances d'ici au 1er janvier 1997. C'est à l'ONUN qu'incombe la responsabilité de suivi des avances versées aux fonctionnaires.

Grâce au Comité des publications du PNUE, qui travaillera en collaboration étroite avec le Comité de la coordination des programmes, les publications seront désormais mieux planifiées. Le programme de publications pour 1996-1997 a été approuvé. Des directives ont été publiées le 20 août 1996 selon lesquelles toutes les demandes tendant à faire imprimer des publications doivent d'abord être présentées au Groupe de la reproduction et de la distribution des documents de l'ONUN pour déterminer si les travaux d'imprimerie peuvent être effectués sur place avant de s'adresser à l'extérieur. Le manuel des publications du PNUE stipule que toutes les publications doivent être approuvées par le Comité de rédaction. De nouvelles directives ne sont donc pas nécessaires en la matière.

Comme l'a recommandé le Comité, le PNUE a depuis défini une politique en matière de prix et a révisé son manuel des publications en conséquence.

Cette recommandation est mise en oeuvre dans les délais et le programme d'achats annuel sera présenté à l'ONUN, qui lui donnera sa forme définitive, en 1996.

L'ONUN applique cette recommandation.

L'ONUN applique cette recommandation

L'ONUN applique cette recommandation

Recommandations du Comité

Suite donnée aux recommandations

Services de conférence

Il faut envisager de louer l'espace inutilisé qu'offrent les installations de conférence (par. 11 m) et 86). L'ONUN applique cette recommandation

Gestion des ressources humaines

Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte d'achever rapidement la définition d'emploi de tous les postes (par. 85). Le classement des postes sera achevé en décembre 1996. Les postes ne sont pourvus que s'ils ont été classés.

L'engagement de consultants devrait être conforme aux politiques établies; le fichier des consultants devrait être mis à jour périodiquement. Les consultants devraient être choisis après que d'autres candidatures ont été examinées dans le cadre d'un élargissement de la recherche de candidats. Des directives devraient être données pour déterminer la rémunération des consultants (par. 11 l) et 81 à 84). Le PNUE a publié des directives révisées le 5 mars 1995 afin de s'assurer que les contrats sont accordés en fonction des besoins avérés, des compétences des candidats et des exigences de l'économie. Le PNUE fera également tout son possible pour choisir ses consultants dans un large éventail de pays — notamment de pays en développement et de pays à économie de transition — en respectant l'équilibre géographique et la parité des sexes. En outre, comme suite à la fusion des administrations d'Habitat et du PNUE le 1er janvier 1996, une étude globale est menée sur la procédure régissant le recrutement des consultants (par exemple les rémunérations) pour améliorer l'évaluation comparative et harmoniser dans le même temps les procédures du PNUE, d'Habitat et de l'ONUN. Un groupe de travail mixte a été créé à cette fin. Le fichier des candidats est en cours de mise à jour. Le Directeur exécutif soumet tous les trimestres un rapport sur les consultants au Comité des représentants permanents (UNEP/GC.18/42 et UNEP/GC.18/49). Ces rapports contiennent des renseignements sur l'objet des contrats octroyés, la durée de ces contrats, la répartition géographique des consultants, les montants versés et l'évaluation des services de consultants fournis.

I. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

32. Pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal 1994-1995<sup>9</sup>, le Fonds des Nations Unies pour la population a pris ou prendra les mesures décrites ci-après :

Recommandations

Suite donnée

Observations

Fonds d'affectation spéciale

Le FNUAP doit respecter plus rigoureusement la règle selon laquelle aucune activité financée par un fonds d'affectation spéciale ne peut être entreprise si elle n'a pas été intégralement financée.

Le FNUAP s'attachera à observer plus rigoureusement cette recommandation.

Cette recommandation a été observée, à l'exception d'un cas où un montant de 3 748 dollars est encore à recevoir au 30 juin 1996. Le FNUAP a demandé paiement immédiat à l'organisme de financement concerné.

Recommandations

Suite donnée

Observations

Exécution nationale des projets

Le FNUAP devrait évaluer de façon plus systématique les moyens à prévoir pour répondre de manière ordonnée et efficace aux besoins des pays. Il devrait aussi fixer des objectifs stratégiques pour la mise en oeuvre de la modalité d'exécution nationale des projets.

Au 2 octobre 1996, le FNUAP avait créé une équipe spéciale des politiques et des procédures afin de l'aider à établir et publier des directives relatives à ses futures opérations. Un manuel de l'exécution nationale des projets sera établi. La formation du personnel sera repensée dans cet esprit. Le FNUAP est également encouragé à formuler, dans les programmes de pays, un schéma de gestion qui traitera le problème des capacités et modalités d'exécution nationale des projets.

Le FNUAP a commencé à examiner les directives actuellement en vigueur concernant l'exécution nationale des projets afin de les réviser ou mettre à jour. Il a également amorcé des consultations avec le PNUD, qui établit aussi des directives sur le même sujet.

Le FNUAP devrait définir les fonctions et les responsabilités du personnel des bureaux extérieurs dans l'exécution nationale puis planifier les activités de formation et les ressources nécessaires pour qu'il puisse s'acquitter de ces tâches.

Entre novembre 1995 et avril 1996, un conseiller principal de gestion a étudié la capacité des bureaux extérieurs et proposera des recommandations à la haute direction du FNUAP pour renforcer ces bureaux. Une évaluation du programme de formation du FNUAP est en cours.

L'évaluation du programme de formation du personnel du FNUAP sera achevée au début de 1997.

Le FNUAP devrait, après avoir terminé l'élaboration, publié son projet de directives sur la sélection et l'évaluation des entités chargées de l'exécution nationale des projets.

L'équipe spéciale des politiques et des procédures supervisera la production et l'achèvement de toutes les directives pertinentes.

Le FNUAP devrait évaluer les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de l'exécution nationale ainsi que les méthodes utilisées pour renforcer les capacités nationales et comparer l'efficacité de l'exécution nationale des projets par rapport à d'autres modalités comme l'exécution par des organismes.

Le FNUAP a amorcé une évaluation thématique des modalités de fonctionnement des agents d'exécution qui évaluera les tâches administratives et techniques effectuées par ces agents afin d'aider le FNUAP à s'acquitter de son mandat. Le FNUAP entreprendra aussi une étude de la capacité d'absorption et de l'utilisation des ressources financières des pays bénéficiaires, en particulier en Afrique afin de recenser les facteurs limitatifs et de recommander des mesures pratiques.

L'évaluation thématique et l'étude sur la capacité d'absorption seront achevées en février 1997.

Arrangements applicables aux services d'appui technique

Le FNUAP devrait élaborer des indicateurs pour mesurer la création de capacités et l'impact des équipes d'appui aux pays sur les programmes et les projets.

Le FNUAP, qui poursuit l'élaboration du plan de travail des équipes d'appui aux pays et des rapports d'activité semestriels, étudiera comment on pourra mesurer l'effet de ces équipes sur les programmes et projets.

Le FNUAP devrait étudier la possibilité de recourir davantage à des consultants pour assurer l'appui aux pays, de façon à pouvoir disposer de nouvelles compétences et à réduire les coûts.

Les directives sur les services d'appui techniques ont été révisées et mettent plus nettement l'accent sur le premier niveau de spécialisation, à savoir les consultants nationaux, pour l'organisation des services d'appui technique.

Les directives révisées sur les services d'appui technique sont actuellement étudiées par les institutions spécialisées et devraient être publiées au début de 1997.

Recommandations

Le FNUAP devrait déterminer et réexaminer périodiquement les besoins des pays et faire en sorte que les ressources des équipes d'appui aux pays soient adaptées en conséquence.

Le FNUAP devrait examiner les dépenses de fonctionnement des bureaux des équipes d'appui aux pays et exercer un contrôle rigoureux, notamment en définissant des objectifs et des indicateurs afin de déterminer des normes par rapport auxquelles ces bureaux pourraient comparer leurs coûts.

Gestion des projets interrégionaux

Il faudrait déterminer avec plus de soin si l'agent d'exécution choisi est le mieux placé pour exécuter le projet, si toutes les possibilités ont été évaluées et si l'approche la plus avantageuse a été choisie.

Le FNUAP devrait participer plus activement à la formulation des projets et définir les conditions à remplir pour réaliser ses objectifs d'ensemble et ceux du programme interrégional.

Le cas échéant, le FNUAP devrait se servir d'études initiales pour identifier les besoins et les bénéficiaires potentiels du projet et, chaque fois que possible, définir clairement les objectifs d'un projet quantitativement et qualitativement.

Le responsable du projet devrait s'attacher plus attentivement à obtenir, de sources indépendantes, des pièces témoignant des progrès du projet, de sa qualité, de l'impact qu'il a sur les bénéficiaires prévus et de la mesure dans laquelle les objectifs fixés sont en voie de réalisation.

Suite donnée

Le FNUAP a créé un service des bureaux extérieurs, que supervise directement le Directeur exécutif adjoint (programme), qui veillera à une corrélation plus étroite entre les besoins des pays et les ressources des équipes d'appui aux pays.

La création d'un groupe des bureaux extérieurs relevant directement du Directeur exécutif adjoint (programme) permettra de s'assurer que les budgets des équipes d'appui aux pays seront bien coordonnés, ce qui facilitera la comparaison des coûts. Le FNUAP mettra également au point des directives opérationnelles sur les questions que ces équipes devront traiter en priorité de façon à savoir avec précision ce qu'on attend d'elles.

L'évaluation thématique des modalités d'exécution, en cours, comprendra une appréciation de l'efficacité des agents d'exécution et fournira au FNUAP l'information nécessaire pour mieux les choisir.

Le FNUAP s'attache à mieux relier le programme interrégional 1996-1999 et les besoins des pays et il applique une nouvelle méthode d'examen collectif des projets régionaux et interrégionaux dans son Comité d'examen des programmes. Cette démarche a permis d'accroître la complémentarité des activités aux niveaux mondial et régional. Ce comité, où seront représentées les divisions géographiques (chargées des activités de pays) fournit aussi le moyen de recueillir des avis et des observations sur l'utilisation finale, par les pays, des produits des projets proposés, et sur leur pertinence.

L'équipe spéciale des politiques et procédures révisera en priorité les directives de programmation du FNUAP. Elle mettra l'accent sur l'utilisation d'études initiales et définira mieux les objectifs quantitatifs et qualitatifs des projets.

Le rôle de l'administrateur de projet dans le suivi des activités sera revu et renforcé. De plus, des directives ont été rédigées pour préciser le rôle de chaque groupe de la Division des services techniques et de l'évaluation dans le suivi des projets interrégionaux. Ainsi, l'appui donné aux projets interrégionaux sera systématisé et amélioré.

Observations

Ces questions sont examinées chaque année par l'équipe spéciale interinstitutions qui traite des services d'appui technique.

Les directives opérationnelles sont en cours de rédaction et devraient être publiées au début de 1997.

Les missions d'évaluation seront dépêchées en novembre 1996 et le rapport final sera publié au premier trimestre de 1997.

RecommandationsSuite donnéeObservationsSélection et utilisation des consultants

La Division du personnel du FNUAP devrait définir des critères clairs pour le cahier des charges des consultants et veiller à ce que ces critères soient appliqués.

Le FNUAP devrait avoir davantage recours à la liste internationale et la mettre à jour.

Le FNUAP devrait revoir ses procédures de sélection des consultants pour qu'il soit possible de mettre plusieurs candidats en concurrence.

Les administrateurs chargés de l'évaluation devraient veiller plus attentivement à remplir les formules d'évaluation, et à mentionner, au minimum, les points forts et les points faibles du consultant.

Le 3 juillet 1996, le FNUAP a publié des critères pour l'établissement du cahier des charges des consultants. Le 16 septembre 1996, il a adressé à toutes les divisions une liste récapitulative pour les aider à dresser et examiner les demandes de recrutement des consultants internationaux. Cette liste inclut une rubrique sur le cahier des charges.

Le FNUAP a donné pour instructions aux équipes d'appui aux pays et aux divisions géographiques de s'assurer que tous leurs consultants figurent bien sur la liste internationale et à la Division des services techniques et de l'évaluation d'améliorer la gestion de cette liste.

Grâce à une meilleure gestion de la liste de consultants, le personnel du FNUAP examinera un plus grand nombre de candidatures pour les contrats de louage de services. Le Groupe de travail sur l'utilisation des contrats de louage de services examinera aussi la sélection et l'évaluation des consultants internationaux.

Le FNUAP révisera ses formules d'évaluation pour évaluer plus exactement le comportement professionnel des consultants. Cette question sera à nouveau examinée par le Groupe de travail commun, réunissant les diverses divisions, qui sera présidé par le Service du personnel.

Le FNUAP constituera un groupe de travail commun pour examiner l'utilisation des contrats de louage de services, notamment la conception et la normalisation d'une liste de consultants, leur sélection fondée sur une évaluation technique faite par la Division des services techniques et de l'évaluation, et des procédures de sélection, domaines et mesures qui pourraient être décentralisés, la gestion des contrats de louage de services et l'appréciation des résultats, et fera des recommandations sur un recrutement futur.

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

33. Pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice 1994-1995<sup>10</sup>, la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains a pris ou prendra les mesures décrites ci-après :

<u>Recommandations</u>	<u>Suite donnée</u>	<u>Observations</u>
<u>Gestion financière</u>		
a) Les sommes prélevées sur les ressources de la Fondation pour couvrir des dépenses d'Habitat II sont à rembourser sans délai (voir par. 41);	Les sommes que se doivent mutuellement Habitat II et la Fondation seront réglées.	<u>1996</u> . L'état des actifs, passifs et mouvements de fond au 30 septembre 1996 montre qu'Habitat II a à recevoir un montant de 549 024 dollars
b) Comme prescrit par l'Assemblée générale, il y a lieu de constituer rapidement deux fonds d'affectation spéciale pour le financement des dépenses de la Conférence et de procéder aux corrections voulues (voir par. 38);	Des fonds d'affectation spéciale séparés seront créés.	<u>1996</u> . Les formulaires F-238 remplis, indiquant tous les détails utiles, ont été adressés en juin 1996 à la Division du budget.
c) Il est indispensable à l'avenir que les états financiers soient établis de manière conforme aux normes comptables du système des Nations Unies (par. 37);	Cette recommandation sera portée à la connaissance de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN).	La recommandation est appliquée.
<u>Gestion du programme</u>		
d) Pour améliorer la planification du programme et la conception des projets, il faut en prévoir un examen critique au stade de l'évaluation préalable des projets. C'est à ce stade que l'estimation du coût des intrants et la répartition des ressources entre les différentes composantes d'un projet doivent être examinées de plus près (voir par. 57 et 59);	Le Comité d'examen du programme, créé pour étudier tous les documents de projet avant l'approbation finale des projets, a été établi en août 1996.	<u>1996</u> . Le Comité est en place et est pleinement opérationnel; il examine les programmes et la conception des projets.  <u>1997</u> . L'efficacité de cette méthode sera examinée.

<u>Recommandations</u>	<u>Suite donnée</u>	<u>Observations</u>
e) Il est indispensable d'améliorer l'exécution des projets en mettant en évidence les faiblesses de la coordination des projets et du contrôle de gestion et en veillant à prévoir des indicateurs de résultats dans les plans de travail. Il faut aussi s'assurer que l'assistance technique fournie dans le cadre des projets correspondra aux normes voulues et qu'elle sera bien adaptée aux compétences du personnel national (voir par. 62);	Les lacunes de la conception des projets ont été communiquées au Comité d'examen du programme et celui-ci y remédiera.	<u>1996.</u> Le Comité tient compte des lacunes relevées par les commissaires.  <u>1997.</u> L'efficacité de la méthode sera examinée.
f) Il faut exiger des directeurs de projet qu'ils veillent à ce que les rapports finals soient achevés en temps voulu et comportent une explication des éventuels retards ou dépassements de budget. En outre, le CNUEH devrait prendre des mesures pour que l'évaluation des projets de coopération technique soit achevée en temps voulu (voir par. 65 et 66);	Les coordonnateurs de groupe et les chefs de section seront tenus responsables de l'achèvement sans retard des rapports techniques et évaluation des projets de coopération technique.	<u>1996.</u> Des instructions ont été diffusées. Dans le cas des projets de coopération technique, la liste des rapports définitifs figurera dans les rapports trimestriels.  <u>1997.</u> Examen de l'application de cette décision.
g) Les enseignements tirés de l'exécution des projets dans différents pays devraient être regroupés et diffusés (par. 68);	La question est à l'étude.	<u>1996.</u> Il est prévu un mécanisme pour la diffusion des enseignements tirés de l'exécution des projets.  <u>1997.</u> Le mécanisme sera en place vers le milieu de l'année.

#### Marchés

h) Il y a lieu d'améliorer la planification des marchés, de manière à éviter les achats au coup par coup. Il faut passer des contrats-cadres pour les articles fréquemment achetés, après avoir fait plus largement appel à la concurrence (voir par. 76 et 77);	Cette recommandation sera portée à la connaissance de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN).	La mesure a été prise.
--	--	------------------------

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

34. Les mesures prises ou à prendre par le Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) pour donner suite aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport sur l'exercice biennal 1994-1995<sup>11</sup> sont décrites ci-après.

Attestations de vérification des comptes établies par les agents d'exécution

35. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que le PNUCID prenne des mesures pour que les agents d'exécution lui communiquent dans les délais les attestations de vérification des comptes. Tout en relevant que la situation s'est améliorée par rapport à 1992-1993, le Comité constate qu'il reste difficile d'obtenir ces attestations d'organisations non gouvernementales qui, comme tous les autres agents d'exécution, sont tenues officiellement, en vertu des accords passés avec le PNUCID, de présenter dans les délais des états financiers vérifiés. Ils s'agit essentiellement d'un problème de calendrier, dans la mesure où ces états ne sont pas disponibles avant l'achèvement de la vérification des comptes du PNUCID. Afin de limiter la réception tardive des attestations de vérification, le PNUCID suit de près, par des rappels, l'application par les agents d'exécution des règles en matière d'information financière.

Rapports sur l'exécution du budget

36. Le Comité recommande que le PNUCID envisage de présenter un rapport sur l'exécution du budget qui précise l'utilisation effective des ressources au titre des activités et comporte un récapitulatif chiffré des réalisations par rapport aux mandats et objectifs fixés pour toutes les activités. À l'heure actuelle, un rapport portant sur l'exécution du budget et des programmes pendant l'exercice biennal en cours est soumis, pour approbation, à la Commission des stupéfiants en même temps que le budget initial pour l'exercice biennal suivant. Le rapport sur l'exécution du budget de l'exercice biennal en cours ne permet toutefois que la présentation de 18 mois d'exécution effective des programmes, étant donné que ce rapport est établi au cours du dernier trimestre de l'exercice, alors que les résultats complets ne sont pas encore connus, les six derniers mois faisant l'objet d'estimations. Il en résulte que les dépenses effectives par rapport au budget, par source de financement et objet de dépense, ne peuvent être communiquées que lorsque les états financiers vérifiés sont établis après la fin de l'exercice biennal. Ce rapport, qui est fondé sur l'exécution effective, est examiné par la Commission lorsqu'elle se réunit, plus d'un an après la fin de l'exercice.

37. Il est jugé indispensable de soumettre un rapport couvrant l'exécution du budget et des programmes de l'exercice biennal en cours en même temps que le projet de budget initial pour l'exercice futur afin de permettre aux États Membres de déterminer, par rapport au rapport d'exécution du budget le plus à jour, si les prévisions budgétaires sont réalistes et appropriées. Toutefois, comme suite à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, il est proposé à la Commission des stupéfiants de compléter le rapport actuel sur l'exécution des programmes par un rapport sur l'exécution effective des programmes au cours des six derniers mois de l'exercice biennal en cours, dans le cadre du rapport du Directeur exécutif, qui figure dans les états financiers vérifiés. Sans reprendre le rapport sur l'exécution des programmes déjà présenté dans le cadre du cycle budgétaire, un récapitulatif chiffré supplémentaire de l'exécution globale des programmes serait inclus dans les états financiers vérifiés, accompagné d'explications concernant les changements par rapport au premier rapport. Comme c'est le cas actuellement, le rapport vérifié serait communiqué aux États Membres au cours de la seconde moitié de

l'année suivant la fin de l'exercice biennal, aux fins d'examen par le Comité des stupéfiants au cours de sa session ordinaire suivante.

38. Ainsi, la méthode proposée pour donner suite à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes continuera de présenter l'avantage de fournir des évaluations en matière d'exécution au cours du cycle budgétaire, tout en évitant les doubles emplois et en permettant de communiquer dans les délais les renseignements voulus sur l'exécution des programmes. De surcroît, en présentant en même temps le rapport final sur l'exécution des programmes et les informations financières vérifiées, on disposerait d'un rapport biennal global et fiable sur l'exécution du budget et des programmes.

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

39. Les mesures prises ou à prendre par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) afin de donner suite aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport sur l'exercice biennal 1994-1995 sont décrites ci-après.

Questions financières

Le Comité des commissaires aux comptes a relevé trois domaines dans lesquels le contrôle financier pourrait encore être amélioré.

Recommandation 1 [par. 9, al. a)]

L'UNOPS devrait présenter au Conseil d'administration un rapport sur la mise au point définitive de ses nouvelles règles de gestion financière et indiquer dans quel délai il a l'intention de les soumettre à l'approbation du Conseil d'administration (voir par. 39).

L'UNOPS fera rapport au Conseil d'administration sur cette question à sa session annuelle de 1997. Étant donné que le règlement financier de l'UNOPS est une annexe à celui du PNUD et qu'il doit être procédé en 1997 à une révision du règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, l'UNOPS fixera le calendrier de la révision et de la promulgation de ses propres règles de gestion financière en tenant compte des propositions futures du PNUD quant à la révision de son règlement financier et de ses règles de gestion financière. Dans l'intervalle, les règles de gestion financière actuelles du PNUD s'appliquent mutatis mutandis à l'UNOPS. Le Directeur exécutif estime que, dans les circonstances actuelles, il est en mesure de s'acquitter de ses obligations en ce qui concerne toutes les activités de l'UNOPS.

Recommandation 2 [par. 9, al. b)]

L'UNOPS devrait donner aux agents certificateurs des directives supplémentaires pour établir clairement que seuls les commandes ou les contrats passés et signés durant une période financière créent des engagements valables pour cette période (voir par. 41).

L'UNOPS souscrit à cette conclusion et l'a communiquée aux intéressés. En outre, cette question sera abordée dans le Manuel de l'UNOPS avant la fin de 1996 et des rappels et de nouvelles directives seront publiés bien avant la fin de l'exercice financier en cours.

Recommandation 3 [par. 9, al. c)]

L'UNOPS devrait surveiller de près les dépenses effectives, en les comparant au budget, afin d'éviter des dépassements par trop fréquents (voir par. 43).

L'UNOPS partage cet avis et suit de près la situation, au moyen de rapports mensuels et par des contrôles permanents. Au moment de l'établissement du présent document, le nombre des projets dont le budget présentait des dépassements permanents avait été ramené à six.

Questions de gestion

Planification et expansion des activités

Le Comité des commissaires aux comptes a conclu que la formulation d'un plan d'action annuel par l'UNOPS est une heureuse initiative et un pas important pour la nouvelle organisation. Il a toutefois retenu plusieurs points du plan d'action se prêtant à amélioration.

Recommandation 3 [par. 10, al. a)]

L'UNOPS devrait se fixer des objectifs réalistes dans ses plans d'action et prendre en considération le coût et l'utilité des tâches prévues (voir par. 56).

La section 3 du plan d'action de l'UNOPS pour 1996 contient une analyse des répercussions des changements intervenus dans la composition de son dossier de projets depuis 1995. La section 4 présente des projections des objectifs financiers, par usager et par division.

Recommandation 5 [par. 10, al. c)]

Dans ses plans d'action futurs, l'UNOPS devrait établir des priorités pour faire en sorte que l'ordre d'exécution des tâches reflète leur importance respective pour l'organisation (voir par. 61).

Tous les objectifs sont hiérarchisés à la section 5 du plan d'action de l'UNOPS pour 1996.

Recommandation 6 [par. 10, al. d)]

L'UNOPS devrait établir des paramètres d'évaluation et les étalonner par rapport à ses résultats actuels afin de pouvoir évaluer l'impact de ses plans d'action sur la qualité de ses prestations et de ses relations avec ses usagers (voir par. 67).

La section 5 du plan d'action de l'UNOPS pour 1996 contient des paramètres d'évaluation.

Recommandation 7 [par. 10, al. e)]

L'UNOPS devrait élaborer une stratégie d'évaluation (voir par. 70).

L'UNOPS mène les activités d'évaluation énoncées au paragraphe 71 du rapport du Comité des commissaires aux comptes : la Division de la planification et de l'information restera chargée de la planification, de la mise au point et de l'exécution du plan d'action; la future division des finances, du contrôle et de l'administration évaluera l'amélioration de l'efficacité; et, après l'évaluation initiale qui a été consacrée en avril 1996 aux aspects structurels du bureau de l'UNOPS en Asie, ce bureau fera l'objet d'une évaluation complémentaire au cours du premier trimestre de 1997.

Engagement de consultants et gestion des services de conseil

Le Comité a conclu que l'UNOPS devait améliorer ses pratiques en matière d'engagement de consultants et de gestion des services de conseil.

Recommandation 8 [par. 11, al. a)]

L'UNOPS devrait examiner régulièrement le degré de renouvellement des engagements de consultants pour s'assurer qu'il exerce son choix parmi un nombre suffisamment grand de consultants indépendants et de cabinets de conseil (voir par. 84).

L'UNOPS partage cet avis. Le Comité d'examen et de recommandation des marchés et le service d'appui pour le personnel de projet de l'UNOPS suivent actuellement le renouvellement des engagements de consultants. Toutefois, la Division des finances, du contrôle et de l'administration, qui doit être créée au cours du premier trimestre de 1997, examinera ces procédures afin de les affiner davantage.

Recommandation 9 [par. 11, al. b)]

L'UNOPS devrait faire périodiquement des analyses pour déterminer quelles sont les spécialités les plus demandées et celles dans lesquelles il est difficile de trouver des consultants qualifiés, afin d'établir à l'avance une liste de consultants indépendants et cabinets de conseil ayant les compétences nécessaires pour exécuter d'éventuelles missions (voir par. 88).

L'UNOPS est du même avis et relève que, pour ce qui est des consultants, on ne pourra accomplir des progrès dans ce domaine qu'en réglant les problèmes soulevés par le partage des fichiers avec le FNUAP et le PNUD. Une fois que cette question aura été réglée, l'UNOPS envisage d'examiner les fichiers et d'élargir les travaux de définition des compétences requises. Il sera alors en mesure d'identifier ces compétences par voie d'annonces et d'inclure dans les fichiers des cabinets et des consultants indépendants compétents. Les services du Directeur des opérations, de création récente, ont été chargés d'améliorer et de systématiser l'utilisation des fichiers.

Recommandation 10 [par. 11, al. c)]

L'UNOPS devrait faire un tri parmi les candidats et, s'il y a lieu, inscrire sur son fichier les données relatives à ceux qui n'y figurent pas encore, veiller à ce que tous les fonctionnaires soient parfaitement formés à l'utilisation du fichier et étudier la possibilité de mettre le fichier à la disposition de son antenne de Kuala Lumpur (voir par. 102).

L'UNOPS souscrit à cette recommandation et continue d'inscrire des candidats sur son fichier. La formation à l'utilisation de ce fichier est désormais offerte au personnel de l'UNOPS, selon que de besoin, et des sessions de formation systématique auront lieu en 1997. Le Bureau de l'UNOPS en Asie a accès depuis juin 1996 à la base de données RESTRAC et au module "Finder" sur CD-ROM.

Recommandation 11 [par. 11, al. d)]

L'UNOPS devrait déterminer le niveau actuel de la rémunération des consultations sur le marché afin d'établir une échelle des honoraires et publier de nouvelles directives pour faire en sorte que les honoraires soient déterminés sur des bases cohérentes et transparentes (voir par. 103).

L'UNOPS est également de cet avis et propose que, étant donné que l'UNOPS, le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP ont en la matière des pratiques différentes, le mieux serait d'aborder la question dans un contexte interinstitutions. L'UNOPS inscrira donc cette question à l'ordre du jour d'une prochaine réunion de personnel interinstitutions.

Fixation des prix et contrôle des coûts

Le Comité a conclu que l'UNOPS devrait renforcer et mettre à jour son système de fixation des prix et de contrôle des coûts.

Recommandation 12 [par. 12, al. a)]

L'UNOPS devrait élaborer un système d'évaluation de la charge de travail et de calcul des coûts (voir par. 119).

L'élaboration de ce système est inscrite dans le plan d'action de l'UNOPS pour 1996 et devrait être achevée au cours du deuxième trimestre de 1997.

Recommandation 13 [par. 12, al. b)]

L'UNOPS devrait réviser les bases de calcul de la rémunération des contrats de services de gestion de façon à mieux tenir compte des coûts actuels (voir par. 123).

L'UNOPS se propose d'actualiser en 1997 les coûts unitaires des services, de les expliciter clairement, de les justifier et de réviser les tarifs selon que de besoin. Il faudra pour ce faire que la réorganisation, qui doit permettre de dégager une nouvelle base de calcul des coûts, ait été achevée. Les aspects structurels de la réorganisation auront été réglés en 1997 et les

modifications à apporter éventuellement aux structures de calcul des honoraires au titre des contrats de services de gestion seront opérées à la fin de 1997.

Recommandation 14 [par. 12, al. c)]

L'UNOPS devrait passer avec le PNUD un accord officiel en vertu duquel les bureaux extérieurs fourniraient à l'UNOPS une ventilation de leurs coûts estimatifs pour l'appui aux activités de terrain dans le cadre des contrats de services de gestion (voir par. 128).

L'UNOPS met actuellement la dernière main à un accord-cadre qui sera conclu avec le PNUD et permettra d'établir une ventilation détaillée et précise des coûts. Cet accord devrait être prêt avant la fin de 1996.

Recommandation 15 [par. 12, al. d)]

L'UNOPS devrait établir, dans le cadre du processus d'acceptation des projets, le taux probable de couverture du coût de l'exécution d'un projet par la rémunération ou les honoraires fixés par l'utilisateur ou convenus avec celui-ci, et justifier cette estimation (voir par. 131).

L'UNOPS a créé récemment le bureau du Directeur des opérations, qui a été chargé de gérer la procédure d'acceptation des projets. Le Directeur exécutif a prié le Directeur des opérations de réexaminer la question de l'évaluation, projet par projet, des coûts et honoraires.

Recommandation 16 [par. 12, al. e)]

L'UNOPS devrait examiner le niveau des excédents annuels et des ressources non dépensées cumulées pour les ramener à un niveau raisonnable et correspondant aux objectifs de son plan d'action (voir par. 139).

L'UNOPS présentera un rapport sur cette question à la session annuelle de 1997 du Conseil d'administration.

Notes

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante et unième session, Supplément No 5 (A/51/5), vol. III, sect. II.

<sup>2</sup> Ibid., Supplément No 5 (A/51/5), vol. IV, sect. II.

<sup>3</sup> Ibid., Supplément No 5A (A/51/5/Add.1), sect. II.

<sup>4</sup> Ibid., Supplément No 5B (A/51/5/Add.2), sect. II.

<sup>5</sup> Ibid., Supplément No 5C (A/51/5/Add.3), sect. II.

<sup>6</sup> Ibid., Supplément No 5D (A/51/5/Add.4), sect. II.

<sup>7</sup> Ibid., Supplément No 5E (A/51/5/Add.5), sect. II.

<sup>8</sup> Ibid., Supplément No 5F (A/51/5/Add.6), sect. II.

<sup>9</sup> Ibid., Supplément No 5G (A/51/5/Add.7), sect. II.

<sup>10</sup> Ibid., Supplément No 5H (A/51/5/Add.8), sect. II.

<sup>11</sup> Ibid., Supplément No 5I (A/51/5/Add.9), sect. II.

<sup>12</sup> Ibid., Supplément No 5J (A/51/5/Add.10), sect. II.

-----