



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

Distr.
GÉNÉRALE

DP/FPA/1998/1
7 novembre 1998
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Première session ordinaire de 1998
19-23 janvier 1998, New York
Point 2 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Suite donnée au rapport du Comité des commissaires aux comptes
pour l'exercice 1994-1995

État d'application des recommandations

1. Conformément à la décision 97/2 prise par le Conseil d'administration lors de sa session ordinaire de 1997, la Directrice exécutive désire attirer l'attention du Conseil d'administration sur les initiatives prises à la suite des recommandations contenues au rapport du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies portant sur le Fonds des Nations Unies pour la population pour l'exercice biennal se terminant le 31 décembre 1995 (A/51/5/Add.7). Les questions relatives à la gestion sur lesquelles le Comité des commissaires aux comptes s'est penché au cours de la période 1994-1995, portaient sur : a) la planification, l'appui et l'évaluation s'agissant de l'exécution de projets nationaux; b) les arrangements applicables aux services d'appui technique; c) les procédures relatives à la gestion de projets interrégionaux; et d) la sélection, la gestion et l'évaluation des consultants.

2. On trouvera aux tableaux ci-joints une indication des mesures prises à ce jour par la Directrice exécutive pour tenir compte des préoccupations et des problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes dans ses recommandations portant sur l'exercice biennal 1994-1995.

Recommandation

3. Le Conseil d'administration voudra peut-être prendre note du rapport de la Directrice exécutive concernant les mesures qui ont été prises ou qui sont envisagées pour assurer l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 1994-1995 qui figurent au document A/51/5/Add.7.

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
Fonds d'affectation spéciale		
Le FNUAP devrait respecter plus rigoureusement la règle selon laquelle une activité financée par un fonds d'affectation spéciale ne peut être entreprise si les ressources nécessaires n'ont pas été intégralement mobilisées.	Le FNUAP a veillé à renforcer les contrôles internes relatifs à la gestion du fonds d'affectation spéciale au moyen a) d'examens effectués par le Service financier de tous les nouveaux accords portant sur des fonds d'affectation spéciale pour s'assurer que les échéanciers de déboursements correspondent aux besoins de financement et qu'une mention appropriée figure à l'accord de manière à protéger les ressources ordinaires du FNUAP; b) d'une révision des procédures qui figurent au Manuel des politiques et procédures s'agissant du programme, des achats et des finances; et c) de consultations avec les services intéressés en ce qui concerne le respect des principes directeurs en cette matière.	On constate trois cas de soldes négatifs. Deux de ces cas concernent les services d'achat au Burundi et au Ghana, le troisième portant sur le Fonds d'affectation spéciale de la Conférence internationale sur la population et le développement. L'un de ces cas a été résolu et des efforts ont été entrepris pour régler les deux autres.
Exécution nationale		
Le FNUAP devrait évaluer de manière plus systématique les moyens à prévoir pour répondre de manière ordonnée et efficace aux besoins de pays. Il devrait également définir des objectifs stratégiques pour la mise en oeuvre de sa politique d'exécution nationale.	Le FNUAP a adopté un processus programmatique qui permet une évaluation plus systématique des besoins des pays fondée sur : a) l'évaluation démographique du pays qui remplace l'analyse des programmes et l'élaboration de stratégies et qui constitue une activité statistique nationale; et b) la démarche-cadre logique, y compris l'analyse des intéressés, aux niveaux du programme et des projets. Dans ce contexte, le FNUAP a procédé à un réexamen de ses directives en matière d'exécution nationale et a engagé des consultations avec le PNUD. L'élaboration d'un guide et d'un document stratégique sera basée sur les résultats de l'évaluation des modalités d'exécution et de l'étude sur la capacité d'absorption.	La haute gestion procédera à un examen du rapport d'évaluation en novembre 1997. Il est prévu que l'étude sur la capacité d'absorption sera compilée en février 1998.

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
<p>Le FNUAP devrait définir les fonctions et les responsabilités des bureaux extérieurs dans l'exécution nationale puis planifier les activités de formation et les ressources nécessaires pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches.</p>	<p>Ainsi que le Conseil d'administration en a été informé, une conseillère principale en matière de gestion a procédé à un examen de la capacité des bureaux de pays en 1996 et elle a recommandé un renforcement de l'appui accordé à ces bureaux. Il en est résulté une série d'initiatives, y compris un réajustement des services du Siège; une redistribution des responsabilités dans le contexte d'une décentralisation, de même que des efforts visant à simplifier et à améliorer la gestion financière, ainsi que le Conseil d'administration en a été informé en mai 1997. Soumise au Conseil d'administration en 1997, l'évaluation du programme de formation du FNUAP a confirmé qu'au cours des dernières années, la majeure partie des ressources consacrées à la formation a été consacrée au personnel sur le terrain et le FNUAP s'est engagé à maintenir cette tendance. En outre, une évaluation des besoins sera entreprise qui portera sur les activités de formation du personnel dans l'avenir.</p>	<p>La Conseillère principale en matière de gestion a complété ses travaux en décembre 1997 et tout suivi qui pourrait s'avérer nécessaire sera entrepris au début de 1998.</p>
<p>Le FNUAP devrait, après en avoir terminé l'élaboration, publier son projet de directives sur la sélection et l'évaluation des institutions chargées de l'exécution nationale des projets.</p>	<p>Le projet de directives n'ayant pas été approuvé, de nouvelles directives seront élaborées sur la base de l'évaluation de l'exécution des modalités, y compris l'exécution nationale. Le FNUAP a par ailleurs obtenu l'accord du groupe des organismes de développement des Nations Unies concernant la nécessité d'une démarche applicable à l'ensemble du système s'agissant des évaluations des capacités et de l'introduction d'un cadre en vue du recours à des indicateurs vérifiables et objectifs aux fins du contrôle des résultats tel le renforcement des capacités.</p>	

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
<p>Le FNUAP devrait évaluer les progrès réalisés dans l'exécution nationale ainsi que les méthodes utilisées pour renforcer les capacités nationales et comparer l'efficacité d'une exécution nationale des projets et d'une exécution par des organismes des Nations Unies ou selon d'autres modalités.</p>	<p>Le FNUAP a complété une évaluation thématique des modalités d'exécution, y compris l'exécution nationale. Le FNUAP procède également à une étude de la capacité d'absorption et de l'utilisation des ressources financières par les pays bénéficiaires de son assistance, particulièrement en Afrique, pour identifier les contraintes rencontrées lors de l'exécution des projets.</p>	
<p>Arrangements relatifs aux services d'appui technique</p>		
<p>Le FNUAP devrait élaborer des indicateurs pour mesurer le renforcement des capacités et l'impact des équipes d'appui aux pays sur les programmes et projets.</p>	<p>Tel qu'envisagé, le FNUAP a appliqué une politique visant à réorienter l'intervention des équipes d'appui aux pays vers les étapes stratégiques du cycle de programmation, tels l'examen à mi-parcours, l'analyse des programmes et l'élaboration des stratégies. La diminution des activités consultatives portant sur les projets a permis aux équipes de se concentrer davantage sur les besoins à long terme des pays, sur la formation et le renforcement des capacités, de même que sur une démarche pluridisciplinaire s'agissant des questions de population. Les formats des programmes de travail et des rapports d'avancement ont été révisés de manière à assurer une meilleure évaluation des méthodes de travail au niveau des pays des conseillers des équipes d'appui aux pays.</p>	<p>Ainsi que le Conseil d'administration en a été informé en septembre 1997 (DP/FPA/1997/16), le système des SAT doit être encore amélioré s'agissant de la coordination technique au siège. Le FNUAP fournira une mise à jour sur les mesures prises, en avril 1998. L'élaboration d'indicateurs relatifs au renforcement des capacités sera entreprise à l'échelle du Fonds comme élément du suivi de l'évaluation des modalités d'exécution et de l'étude sur les capacités d'absorption.</p>

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
<p>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 réduire les coûts.</p>	<p>Le FNUAP est d'accord pour qu'un rôle plus important soit accordé aux consultants nationaux. L'exploitation des compétences nationales aux fins de l'appui technique au niveau des projets a connu une plus grande ampleur et les conseillers des équipes d'appui aux pays interviennent davantage s'agissant des programmes. Ainsi, de telles interventions de la part de l'équipe de Santiago sont passées de 6 % en 1993 à plus de 50 % en 1996. Les directives interorganisations révisées relatives au système des SAT (services d'appui technique), émises le 1er octobre 1997, a aussi mis l'accent sur le premier niveau de compétences au sein du système des SAT, notamment au moyen de consultants nationaux. En outre, les équipes d'appui aux pays ont établi des fichiers de consultants de la région au cas où les compétences ne s'avéraient pas disponibles soit au niveau national ou au sein des équipes.</p>	
<p>Le FNUAP devrait suivre l'évolution des besoins des pays et veiller à ce que la composition des équipes d'appui aux pays soit adaptée en conséquence.</p>	<p>Ces questions sont régulièrement soumises à examen par le Directeur exécutif adjoint (Programme) et par l'équipe de travail interorganisations sur le système des SAT pour veiller à ce que les ressources des SAT correspondent à l'évolution des besoins. Dans ce cadre de l'évaluation des besoins des pays, le FNUAP sollicite activement et tient compte des apports des représentants du Fonds sur le terrain. Les récentes modifications apportées à la composition des équipes ont été approuvées par le Conseil d'administration en septembre 1997.</p>	<p>Un rapport sur l'application du système des SAT sera présenté au Conseil d'administration en 1999 en vue d'une décision concernant le maintien des arrangements.</p>

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
<p>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 ils pourraient comparer leurs coûts.</p>	<p>La création d'un groupe des services extérieurs sous la supervision du Directeur exécutif adjoint (Programme) a permis d'importantes améliorations concernant la gestion du système des équipes d'appui aux pays. Le Groupe examine toutes les demandes budgétaires soumises par les divisions s'agissant des équipes actives dans leurs régions respectives. Toute déviation par rapport à la moyenne des coûts doit être justifiée par écrit et approuvée. De nouvelles pratiques ont permis notamment d'assurer que les demandes de fonds supplémentaires soient satisfaites principalement au moyen d'ajustements plutôt qu'au moyen de crédits supplémentaires; en outre, les baux relatifs aux locaux à usage de bureaux et les contrats importants doivent être approuvés par le Comité de révision des contrats conformément à la procédure suivie s'agissant des bureaux de pays. Les fonctions et les procédures seront davantage précisées au moyen de directives opérationnelles à l'intention des équipes d'appui.</p>	
<p>Gestion des projets interrégionaux</p>		
<p>Le FNUAP devrait déterminer plus attentivement 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.</p>	<p>L'évaluation thématique des modalités d'exécution permettra d'apprécier l'efficacité des divers agents d'exécution. Les conclusions et les recommandations devraient aider le FNUAP à améliorer le choix des agents d'exécution. Entre-temps, la Division des services techniques a entrepris l'élaboration des descriptifs des capacités et des compétences des organisations de manière à faciliter les décisions du personnel chargé des programmes. Les agents d'exécution font également l'objet d'échanges de vues au sein du Comité d'examen des programmes.</p>	<p>Le rapport d'évaluation a fait l'objet d'un examen par la haute direction au mois de novembre 1997.</p>

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
<p>Le FNUAP devrait participer plus étroitement au processus de formulation des projets, notamment pour ce qui est d'intégrer les objectifs et buts d'ensemble du FNUAP au programme multinational.</p>	<p>À l'occasion de l'élaboration et de l'approbation du programme multinational pour la période 1996-1999, le FNUAP a adopté un rôle plus actif pour veiller à la correspondance entre le programme et les besoins des pays. Ceci comporte un examen collectif des projets régionaux et interrégionaux pour le Comité d'examen des programmes permettant ainsi d'améliorer la complémentarité des activités aux niveaux mondial et régional. En outre, le Comité exprime des commentaires quant à l'utilisation qui sera faite et à l'utilité, au niveau des pays, des résultats dans le cadre du programme multinational. Enfin, le projet de directives révisées relatives au programme multinational prévoit une évaluation systématique de tels rapports à l'occasion du processus d'évaluation des projets.</p>	<p>Le projet de directives relatives au programme multinational sera présenté au Comité des politiques et de la planification au mois de décembre 1997.</p>
<p>Le FNUAP, lorsqu'il y a lieu, devrait faire des études initiales pour identifier les besoins et les bénéficiaires potentiels des projets et, chaque fois que possible, leurs objectifs devraient être clairement définis quantitativement et qualitativement.</p>	<p>Le projet de directives révisées du programme multinational instaure une démarche-cadre logique déjà appliquée aux programmes et aux projets de pays, comme instrument permettant une définition plus claire des objectifs qualitatifs et quantitatifs des objectifs et des résultats des projets. En outre, les directives techniques reconnaissent la nécessité d'un plus grand nombre d'études initiales. Le FNUAP veillera à déterminer si le nouveau processus de programmation assure effectivement les améliorations espérées.</p>	
<p>Le responsable de projet devrait veiller 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.</p>	<p>Le projet de directives relatives aux programmes multinationaux prévoit un renforcement du rôle des responsables des programmes s'agissant du suivi des activités des projets. Le recours au cadre logique aidera les responsables à s'assurer que toutes les parties intéressées remplissent leurs engagements en ce qui concerne le plan de suivi du projet.</p>	

Recommandations	Mesures adoptées	État de la question/observations
Sélection et emploi des consultants		
Le Service du personnel du FNUAP devrait définir des critères clairs concernant l'élaboration des cahiers des charges des consultants et veiller à ce que ces critères soient appliqués.	Le 3 juillet 1996, le FNUAP a publié les critères à appliquer pour clarifier la préparation des cahiers des charges des consultants. En outre, le 16 septembre 1996, le FNUAP a distribué à toutes les divisions une liste de contrôle pour les aider à préparer et à examiner les demandes de recrutement de consultants internationaux. Cette liste de contrôle comporte une section concernant le cahier des charges des consultants.	
Le FNUAP devrait avoir davantage recours à son fichier international et veiller à le tenir à jour.	Le FNUAP a donné pour instruction à ses équipes d'appui aux pays et à ses divisions géographiques de veiller à ce que tous les consultants soient inscrits à son fichier international et a demandé à la Division des services techniques et de l'évaluation d'améliorer la gestion du fichier. Le Service du personnel exige maintenant que les nouveaux consultants figurent au fichier.	Le FNUAP envisagera de nouvelles procédures concernant le maintien du fichier dès que les recommandations du Groupe de travail sur les contrats de louage de services seront disponibles.
Le FNUAP devrait revoir ses procédures de sélection des consultants afin de mettre en concurrence un plus grand nombre de candidats.	Le Groupe de travail interdivisionnel a procédé à une évaluation de la gestion des contrats de louage de services en ce qui concerne notamment le processus de sélection et les procédures relatives auxdits contrats, la conception et l'exploitation du fichier des consultants, les problèmes de décentralisation, la gestion desdits contrats et l'évaluation de la qualité des services de consultants.	Le Groupe de travail présentera ses recommandations à la direction du FNUAP au mois de décembre 1997.
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 des consultants.	Les améliorations à apporter à l'évaluation de la qualité des services des consultants font actuellement l'objet d'une étude de la part du Groupe de travail interdivisionnel.	Le Groupe de travail doit soumettre des propositions en vue de l'amélioration des formulaires d'évaluation.