



# Assemblée générale

Distr. générale  
21 juillet 2004  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-neuvième session

Point 108 de l'ordre du jour provisoire\*

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

### **Résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes que l'Assemblée générale doit examiner à sa cinquante-neuvième session**

#### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, conformément à la résolution 47/211 de l'Assemblée, en date du 23 décembre 1992, le résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur la vérification des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

---

\* A/59/150.

## Lettres d'envoi

Le 9 juillet 2004

J'ai l'honneur de vous transmettre, suivant la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 18 de sa résolution 47/211, le résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes que l'Assemblée générale doit examiner à sa cinquante-neuvième session.

Le Vérificateur général des comptes  
de la République sud-africaine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(Signé) Shauket A. **Fakie**

Le Président de l'Assemblée générale  
des Nations Unies  
New York

Le 9 juillet 2004

J'ai l'honneur de vous transmettre, suivant la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 18 de sa résolution 47/211, le résumé concis des principales constatations, conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes que l'Assemblée générale doit examiner à sa cinquante-neuvième session.

Le Vérificateur général des comptes  
de la République sud-africaine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(Signé) Shauket A. **Fakie**

Le Secrétaire général de l'Organisation  
des Nations Unies  
New York

**Résumé concis des principales constatations,  
conclusions et recommandations figurant  
dans les rapports établis par le Comité  
des commissaires aux comptes que l'Assemblée générale  
doit examiner à sa cinquante-neuvième session**

*Résumé*

Dans sa résolution 47/211 du 23 décembre 1992, l'Assemblée générale invitait le Comité des commissaires aux comptes à lui présenter des rapports où il récapitulerait les principales anomalies relevées dans la gestion des programmes et la gestion financière des organismes des Nations Unies et les cas de détournement de fonds ou de fraude, ainsi que les mesures prises à cet égard par ces organismes. Les constatations, conclusions et recommandations formulées dans le présent rapport sont, outre celles visées par la résolution susmentionnée, celles dont le Comité estime qu'elles présentent une importance particulière par rapport à certains thèmes communs aux 16 organismes dont le Comité vérifie les comptes. Le détail des constatations concernant tel ou tel organisme figure dans le rapport correspondant. La liste des organismes sur lesquels le Comité a présenté un rapport figure à l'annexe I du présent rapport.

Le Comité a préféré ne retenir ici que certaines recommandations qui s'adressent à l'ONU et aux fonds et programmes des Nations Unies en général. Cela ne signifie pas pour autant que toutes les recommandations s'appliquent également à eux tous : il peut arriver que telle ou telle d'entre elles ne soient pas applicables à certains fonds ou programmes ou qu'elles aient déjà été partiellement mises à exécution.

On trouvera dans le présent rapport des observations sur les recommandations antérieures du Comité qui n'ont pas été intégralement appliquées, ainsi que sur les questions financières et les questions de gestion suivantes : opinions avec observations; présentation des états financiers; matériel durable; montants à provisionner au titre des congés annuels et des autres prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite; dépenses au titre des programmes; gestion des projets; technologies de l'information et de la communication; formation; gouvernance; gestion et budgétisation axées sur les résultats; contrôle interne; gestion de la trésorerie et des placements; consultants, experts et personnel temporaire; achats; système de gestion des ressources humaines et système des états de paie; cas de fraude avérée ou présumée.

## Table des matières

|                                                                                                                                              | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| I. Recommandations antérieures qui n'ont pas encore été intégralement appliquées                                                             | 1–3                | 6           |
| II. Questions financières                                                                                                                    | 4–34               | 6           |
| A. Opinions des commissaires aux comptes                                                                                                     | 4–7                | 6           |
| B. Présentation des états financiers                                                                                                         | 8–24               | 8           |
| C. Matériel durable                                                                                                                          | 25–29              | 11          |
| D. Montants à provisionner au titre des congés annuels et autres prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite | 30–34              | 13          |
| III. Questions de gestion                                                                                                                    | 35–147             | 14          |
| A. Dépenses afférentes aux programmes                                                                                                        | 36–61              | 14          |
| B. Gestion des projets                                                                                                                       | 62–67              | 19          |
| C. Gouvernance                                                                                                                               | 68                 | 20          |
| D. Contrôle interne                                                                                                                          | 69–72              | 20          |
| E. Gestion et budgétisation axées sur les résultats                                                                                          | 73–75              | 22          |
| F. Gestion de la trésorerie et des placements                                                                                                | 76–87              | 23          |
| G. Technologies de l'information et des communications                                                                                       | 88–118             | 26          |
| H. Gestion des ressources humaines et systèmes de gestion de la paie                                                                         | 119–127            | 35          |
| I. Formation                                                                                                                                 | 128–137            | 37          |
| J. Consultants, experts et personnel temporaire                                                                                              | 138–143            | 40          |
| K. Fraude et présomption de fraude                                                                                                           | 144–147            | 42          |
| Annexes                                                                                                                                      |                    |             |
| I. Organisations ayant fait l'objet d'un rapport pour l'exercice budgétaire terminé le 31 décembre 2003                                      |                    | 44          |
| II. Suite donnée aux recommandations du Comité pour la période terminée le 31 décembre 2001, par organisation                                |                    | 46          |
| III. Comparaison résumée des informations figurant dans les rapports et états financiers des organisations dont les comptes ont été vérifiés |                    | 48          |
| IV. Analyse comparée des modalités de transfert de ressources                                                                                |                    | 61          |

## **I. Recommandations antérieures qui n'ont pas encore été intégralement appliquées**

1. Dans chacun de ses rapports, le Comité a appelé l'attention sur celle de ses recommandations issues du contrôle des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 1999 ou plus tôt qui n'avaient pas été intégralement appliquées mi-2004. Cinq organismes ou programmes – l'Organisation des Nations Unies (ONU)<sup>1</sup>, le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID)<sup>2</sup>, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)<sup>3</sup>, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)<sup>4</sup> et l'Université des Nations Unies (UNU)<sup>5</sup> – n'avaient pas encore intégralement donné suite à ces recommandations.

2. Le Comité a également inclus dans son rapport sur chaque organisation un état à mi-2004 de la suite donnée à ses recommandations se rapportant à l'exercice clos le 31 décembre 2001. Un état récapitulatif des renseignements communiqués pour chaque organisation figure à l'annexe II du présent rapport. Les 16 organisations avaient toutes encore des dispositions plus ou moins importantes à prendre pour appliquer pleinement certaines recommandations. En outre, neuf d'entre elles n'avaient pas encore commencé à en appliquer certaines. Sur les 378 recommandations formulées au cours d'exercices antérieurs (y compris celles visées au paragraphe 1 ci-dessus), 172 (46 %) avaient été intégralement appliquées, 178 (47 %) étaient en cours d'application et 28 (7 %) n'avaient pas été appliquées du tout.

3. Le Comité a pris note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de ses recommandations. Néanmoins, il engage à nouveau les organisations qui ne les ont pas intégralement appliquées à prendre les mesures nécessaires, surtout en ce qui concerne celles remontant à l'exercice biennal 1998-1999 ou un exercice antérieur. Quand il a dû renouveler certaines recommandations, le Comité a également invité les administrations concernées à désigner la personne ou l'unité administrative chargée de prendre les dispositions voulues et à lui fixer des délais.

## **II. Questions financières**

### **A. Opinions des commissaires aux comptes**

4. Le Comité n'a assorti d'aucune réserve son opinion sur les comptes de 12 des 16 organisations mentionnées à l'annexe I, à savoir le Centre du commerce international (CCI)<sup>6</sup>, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance

<sup>1</sup> Voir *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-neuvième session, Supplément n° 5* (A/59/5), vol. I, chap. II.

<sup>2</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5I* (A/59/5/Add.9), chap. II. Le Comité contrôle la gestion du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues, qui est confiée à l'Office contre la drogue et le crime (Office des Nations Unies à Vienne), et en rend compte. Le rapport mentionné concerne les deux entités.

<sup>3</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5F* (A/59/5/Add.6), chap. II.

<sup>4</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5E* (A/59/5/Add.5), chap. II.

<sup>5</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5* (A/59/5), vol. IV, chap. II.

<sup>6</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5* (A/59/5), vol. III, chap. II.

(UNICEF)<sup>7</sup>, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)<sup>8</sup>, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)<sup>9</sup>, le HCR, le PNUE, les tribunaux pénaux internationaux pour le Rwanda<sup>10</sup> et pour l'ex-Yougoslavie<sup>11</sup>, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies<sup>12</sup>, ONU-Habitat<sup>13</sup>, l'UNU et l'ONU. Dans le cas du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)<sup>14</sup>, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)<sup>15</sup> et du PNUCID, le Comité a émis une opinion non assortie de réserve mais contenant des observations attirant l'attention sur une question particulière.

5. Le Comité n'a pu exprimer d'opinion sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)<sup>16</sup> pour l'exercice biennal 2002-2003, faute d'avoir pu s'assurer de manière adéquate de la fiabilité de l'information concernant les soldes des comptes d'avance temporaire, les comptes de compensation des bordereaux interservices, les soldes interfonds et le matériel durable. Le Comité n'a pu non plus confirmer la validité, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information relative à la valeur des prestations dues à la cessation de service. En outre, le Comité a : a) insisté sur le fait qu'étant donné la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2003 et le risque qu'il n'atteigne pas ses objectifs de 2004, le Bureau ne sera peut-être pas en mesure de financer la totalité d'un déficit futur au moyen de sa réserve opérationnelle et qu'il lui faudra peut-être réduire considérablement ses activités; b) relevé des lacunes dans le nouveau système intégré de planification des ressources, sur lesquelles il revient ci-après à propos du PNUD et du FNUAP.

6. Dans le cas du PNUD et du FNUAP, le Comité a formulé des observations du fait qu'il n'a pu s'assurer de manière adéquate de la validité, de l'exactitude et de l'exhaustivité de l'information relative au matériel durable. Il a également jugé préoccupantes les carences en matière de contrôle, en particulier l'absence d'un dispositif de contrôle interne validé par un tiers pour le système Atlas, le nouveau système intégré de planification des ressources mis en service en 2004. Bien que la situation se soit améliorée au PNUD, les contrôles et procédures internes pourraient encore gagner en efficacité et le PNUD devrait obtenir une assurance plus ferme que les fonds versés pour financer les dépenses afférentes à l'exécution nationale ont été utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés. Au FNUAP, la valeur des soldes interorganisations indiquée dans les états financiers pouvait être inexacte du fait que le rapprochement de certains de ces comptes n'avait pas été effectué depuis longtemps, le corollaire étant que les soldes des comptes d'autres organisations pouvaient également être erronés.

<sup>7</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5B* (A/59/5/Add.2), chap. II.

<sup>8</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5C* (A/59/5/Add.3), chap. II.

<sup>9</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5D* (A/59/5/Add.4), chap. II.

<sup>10</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5K* (A/59/5/Add.11), chap. II.

<sup>11</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5L* (A/59/5/Add.12), chap. II.

<sup>12</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 9* (A/59/9), chap. II.

<sup>13</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5H* (A/59/5/Add.8), chap. II.

<sup>14</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5A* (A/59/5/Add.1), chap. II.

<sup>15</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5G* (A/59/5/Add.7), chap. II.

<sup>16</sup> Voir *ibid.*, *Supplément n° 5J* (A/59/5/Add.10).

7. Dans le cas de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime<sup>17</sup> (Office des Nations Unies à Vienne), le Comité a appelé l'attention sur l'absence de procédures permettant d'assurer la comptabilisation des obligations des bureaux extérieurs de façon exhaustive et sans retard.

## **B. Présentation des états financiers**

8. Dans sa résolution 55/220 A du 23 décembre 2000, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de continuer à évaluer, en collaboration avec le Comité des commissaires aux comptes, l'information financière qui devrait être présentée dans les états financiers et les tableaux connexes, et celle qui devrait figurer dans des annexes aux états. En réponse à cette demande et à des requêtes similaires émanant de certaines administrations, le Comité a examiné la présentation et la teneur des états financiers de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies pour l'exercice clos le 31 décembre 2003.

9. En règle générale, les organisations concernées ont respecté les normes comptables du système des Nations Unies, mais le Comité a néanmoins jugé bon de formuler diverses recommandations sur les améliorations qui pourraient être apportées à la présentation et au contenu des états financiers. Par exemple, le PNUD et le FNUAP pourraient publier des renseignements plus détaillés sur leurs placements et le FNUAP pourrait améliorer le tableau 4 de ses états financiers en y incluant des renseignements non seulement sur ses ressources ordinaires mais également sur ses autres ressources. Nombre de ces recommandations ont été bien accueillies et certaines ont déjà été appliquées. Par exemple, l'ONU a simplifié ses états financiers et réduit le nombre d'états de 26 pour l'exercice 2000-2001 à 10 pour l'exercice 2002-2003 et le nombre de tableaux de 14 à 9; le FNUAP a étoffé ses notes pour rendre la lecture des états financiers plus aisée et a pour la première fois constitué une provision pour créances douteuses. L'UNRWA a quant à lui comptabilisé pour la première fois les recettes et les obligations relatives aux fonds extrabudgétaires.

10. L'annexe III du présent rapport fait ressortir les différences de pratique entre les organisations dont les comptes ont été vérifiés par le Comité pour ce qui est du traitement comptable et de la présentation et du contenu des états financiers. Le Comité indique dans les paragraphes ci-après en quoi consistent quelques-unes d'entre elles.

### **Conventions comptables**

11. La plupart des organisations comptabilisent leurs recettes et leurs dépenses sur la base des droits constatés. La méthode de la comptabilité de caisse est parfois utilisée dans des cas exceptionnels, comme le prévoient les normes comptables du système des Nations Unies. C'est cette méthode qu'emploient le FNUAP, l'UNITAR et l'UNICEF pour comptabiliser, respectivement, les autres ressources et les contributions volontaires, les dons à des fins spéciales, et les contributions reçues des comités nationaux, avec quelques exceptions. Le PNUD, le HCR, le FNUAP et l'UNOPS comptabilisent sur la base des décaissements les prestations dues au

<sup>17</sup> Voir *ibid.*, Supplément n° 51 (A/59/5/Add.9), chap. II.

personnel. Le PNUD et le FNUAP utilisent également cette méthode pour comptabiliser les dépenses relatives aux programmes exécutés par des gouvernements ou des organisations non gouvernementales.

12. Aucune organisation n'inscrivait le matériel durable dans un compte d'actifs. Ce matériel est comptabilisé comme une dépense au moment de son acquisition, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies qui exigent simplement d'en indiquer la valeur dans une note afférente aux états financiers. Toutes les organisations évaluaient le matériel durable à son coût historique. Il existait des seuils en dessous desquels le matériel n'était pas comptabilisé comme du matériel durable. Ces seuils variaient selon les organisations : il était de 500 dollars à l'UNOPS, de 1 000 dollars au PNUD et de 1 500 dollars au FNUAP et à l'ONU, par exemple.

13. En ce qui concerne les dépenses de programme, sur lesquelles le Comité reviendra plus loin, le PNUD, le FNUAP et l'Office contre la drogue et le crime inscrivaient dans un compte débiteur les avances accordées à leurs partenaires opérationnels, tandis que l'UNICEF et le HCR les portaient directement en dépenses.

#### **États, tableaux, notes et annexes**

14. Le Comité a remarqué des différences dans la présentation des états (à l'exception des états I à III)<sup>18</sup>, des tableaux, des notes et des annexes aux états financiers des 16 organisations dont il a vérifié les comptes, différences qu'il décrit dans l'annexe III du présent rapport. Par exemple, alors que l'UNICEF a présenté un état par pays des dépenses afférentes aux programmes, le PNUD a établi un tableau de ces dépenses par agent d'exécution et par source de financement, tandis que d'autres organisations n'ont fourni aucun renseignement additionnel sur les dépenses en question. L'ONU, l'UNU, l'UNICEF, le CCI et les tribunaux pénaux internationaux ont choisi d'inclure dans un état des renseignements sur les crédits ouverts, alors que le HCR, le PNUE et la Caisse commune des pensions les ont inclus dans des tableaux. Le PNUD et le FNUAP ont communiqué des renseignements sur leurs placements dans les tableaux et les notes, l'Office contre la drogue et le crime et l'UNOPS uniquement dans les notes, d'autres organisations ne donnant aucune information à ce sujet. À la différence de la plupart des organisations, le HCR et l'UNRWA ont présenté un complément d'information sur leurs gains ou pertes de change. Le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, le CCI, l'UNITAR et l'Office contre la drogue et le crime ne donnaient aucun renseignement à ce sujet dans leur état des recettes, pas plus que dans les notes y afférentes. Le libellé des différentes rubriques des états financiers varie également sensiblement d'une organisation à l'autre.

15. Les observations qui précèdent montrent que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies doivent harmoniser leurs états financiers pour que le traitement comptable des opérations soit homogène, de même que la présentation et la teneur de l'information. Plusieurs organisations ont expliqué les différences observées par la nécessité de répondre aux besoins spécifiques des donateurs. Le Comité constate à ce propos que les donateurs sont souvent les mêmes d'une organisation à l'autre. **Même si les états financiers présentent des**

<sup>18</sup> État I, recettes et dépenses; état II, bilan; état III, flux de trésorerie.

**caractéristiques propres à chaque organisation, le Comité estime qu'il est possible de les harmoniser sur de nombreux points afin que les utilisateurs puissent les interpréter de la même manière et les comparer plus facilement.**

16. Le Comité estime également que le rapport financier (en général, le premier chapitre des rapports pertinents) et les états financiers, qui sont établis par l'Administration, devraient, ensemble, donner suffisamment de renseignements pour présenter à l'utilisateur un tableau clair des opérations et des résultats de l'exercice considéré, sans qu'il ait à organiser lui-même les éléments d'information.

### **Rapport financier**

17. Le Comité a examiné les principes et les meilleures pratiques de gouvernance en matière d'information financière<sup>19</sup>. Vu le nombre de rapports demandés par les organes directeurs, il sait que les principes de gouvernance évoqués ci-après, sont, dans certains cas, déjà appliqués dans les documents présentés à ces instances dans le cadre de leur information courante.

18. En ce qui concerne les principes et les meilleures pratiques de gouvernance, il est d'usage d'aborder les questions ci-après dans un document analogue au rapport financier (chap. I) qui précède les états financiers : a) organes de gouvernance et de contrôle; b) rapport sur la performance de l'organisation et information non financière; c) comptabilité sociale; d) gestion des risques, continuité et contrôle interne.

19. **Organes de gouvernance et de contrôle.** Les rapports financiers des organisations ne donnaient pas de renseignement sur des sujets tels que le conseil d'administration, les comités de gestion, le code interne de déontologie et les modalités de son application, ou la politique de communication.

20. **Rapport sur la performance de l'organisation et information non financière.** Aucun des 16 rapports financiers et états financiers annuels ne comportaient de renseignement sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'organisation et à son mandat, ou par rapport aux objectifs du système des Nations Unies, par exemple les objectifs de développement du Millénaire.

21. **Comptabilité sociale.** On regroupe sous ce titre l'information concernant : a) l'environnement; b) les ressources humaines (composition du personnel, compétences disponibles par rapport aux besoins, besoins ultérieurs en la matière, y compris plan de continuité ou politique de mobilité); c) santé et sécurité. Les organisations pourraient étudier l'opportunité d'inclure ce type de renseignement dans leurs rapports financiers.

22. **Gestion des risques, continuité et contrôle interne.** Il est essentiel pour la plupart des organisations de déterminer en permanence quels sont les risques auxquels elles sont exposées et de perfectionner constamment les systèmes et les mécanismes de contrôle destinés à les maîtriser. L'information à ce sujet pourrait porter sur les mesures prises pour maîtriser les risques financiers, protéger les actifs et les documents comptables et assurer la continuité de l'activité en cas de sinistre.

<sup>19</sup> Par exemple, *King Report on Corporate Governance in South Africa* (Johannesburg, Afrique du Sud, Institute of Directors in Southern Africa, 1994); Loi Sarbanes-Oxley de 2002 (États-Unis d'Amérique); *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (plus connu sous le nom de rapport Cadbury), Londres, Gee and Co. Ltd., 1992.

Ce type d'information ne figurait pas dans les rapports financiers de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies. Les rapports financiers contenaient généralement un récapitulatif des états financiers mais, dans la plupart d'entre eux, on ne trouvait pas d'indicateur ou ratio clef, comme le ratio de liquidité générale (rapport de l'actif à court terme au passif à court terme), le rapport entre l'actif à court terme et l'actif total, ou l'encaisse exprimée en pourcentage du passif total. Ils ne donnaient pas non plus d'information sur les points suivants : a) existence d'un plan antisinistre et de reprise de l'activité; b) mesures internes de gestion des risques; c) fonction d'audit interne; d) renseignements sur le comité de contrôle éventuellement chargé d'évaluer les activités d'audit interne; e) mesures prises pour garantir l'intégrité des données financières et de gestion.

23. L'élaboration et la diffusion de cette information devraient dépendre des avantages attendus par rapport aux dépenses à engager pour l'obtenir et satisfaire aux critères généraux de pertinence, de fiabilité, de comparabilité et de clarté définis dans les normes comptables du système des Nations Unies.

**24. Le Comité a recommandé que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies envisagent de publier dans leurs rapports financiers des informations complémentaires sur les principes et les meilleures pratiques de gouvernance concernant le contrôle, l'information sur la performance de l'organisation, la comptabilité sociale, la gestion des risques, la continuité de l'activité et le contrôle interne. Sur ce point, les organisations devraient se reporter au paragraphe 6 de la résolution 57/278 A du 20 décembre 2002, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies d'examiner les structures et les principes relatifs à la gouvernance et à la manière de rendre des comptes dans tout le système des Nations Unies. L'amélioration de l'information à ce sujet constituerait un progrès vers une approche dynamique de l'examen demandé par l'Assemblée. Le Comité a également recommandé que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies : a) étudient de nouvelles possibilités d'améliorer la présentation et la teneur des états financiers; b) assurent la diffusion des améliorations dans d'autres organisations des Nations Unies par le biais de mécanismes interinstitutions tels que le Comité de haut niveau pour les questions de gestion; c) prennent de nouvelles dispositions pour harmoniser autant que faire se peut les rapports financiers et les états financiers.**

## **C. Matériel durable**

25. La valeur totale du matériel durable indiquée dans les notes relatives aux états financiers de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies s'élevait à 1,1 milliard de dollars au 31 décembre 2003 (voir tableau 1 ci-après). En raison de la défaillance des contrôles et de l'absence de pièces justificatives, le Comité n'a pas été en mesure d'obtenir une assurance suffisante quant à la validité, l'exactitude et l'exhaustivité des montants indiqués par le PNUD (149,3 millions de dollars), le FNUAP (57,5 millions de dollars), ONU-Habitat (2,4 millions de dollars) et l'UNOPS (10 millions de dollars). Le Comité a modifié en conséquence ses rapports de vérification (chap. III – Opinion des commissaires aux comptes) relatifs au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS, pour attirer l'attention sur ce point.

Tableau 1  
**Valeur du matériel durable**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Organisation</i>         | <i>2002-2003</i> | <i>2000-2001</i> |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| PNUD                        | 149,3            | 96,6             |
| UNOPS                       | 10,0             | 9,3              |
| FNUAP                       | 57,5             | 49,4             |
| ONU-Habitat                 | 2,3              | 1,9              |
| PNUE                        | 15,9             | 14,0             |
| UNU                         | 5,1              | 5,0              |
| TPIY <sup>a</sup>           | 14,5             | 14,3             |
| UNICEF                      | 118,6            | 52,3             |
| HCR                         | 385,3            | 288,8            |
| UNRWA                       | 75,2             | 65,8             |
| UNITAR                      | 0,2              | 0,1              |
| PNUCID                      | 14,4             | 4,7              |
| TPIR <sup>b</sup>           | 14,5             | 13,2             |
| Caisse commune des pensions | 8,4              | 7,4              |
| CCI                         | 2,9              | 5,7              |
| ONU                         | 243,4            | 199,4            |
| <b>Total</b>                | <b>1 117,5</b>   | <b>827,9</b>     |

<sup>a</sup> Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

<sup>b</sup> Tribunal pénal international pour le Rwanda.

26. Le Comité a constaté que le contrôle du matériel durable à l'ONU, à l'UNICEF, au HCR, au PNUE, à l'UNRWA, à ONU-Habitat et à l'Office contre la drogue et le crime présentait des carences : le dénombrement des stocks n'était pas toujours effectué dans tous les bureaux, les acquisitions et les cessions de matériel non durable n'étaient pas enregistrées au fur et à mesure dans les comptes d'inventaire et il n'était pas toujours possible de vérifier par observation l'existence de certains articles parce que l'emplacement indiqué sur les listes était erroné ou le numéro d'identification n'était pas apparent. Les comptes d'inventaire n'étaient pas tous fiables car ils ne concordaient pas toujours avec la liste des éléments d'actif.

**27. Le Comité a recommandé que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies prennent des dispositions pour : a) garantir la validité, l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements sur le matériel durable publiés dans les états financiers; b) assurer un contrôle rigoureux du matériel durable, conformément au règlement financier et aux règles et directives de gestion financière.**

28. La plupart des organisations publiaient dans une note la valeur des biens durables, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies. En revanche, elles ne se conformaient pas toutes au paragraphe 49 des normes disposant que, si possible, et dans la mesure requise par leur politique financière, les

acquisitions et les cessions faites au cours d'un exercice budgétaire devaient être signalées.

**29. Le Comité a recommandé que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies étudient la possibilité d'indiquer les acquisitions et cessions de matériel durable dans les états financiers de l'exercice biennal 2004-2005, comme le préconisent les normes comptables du système des Nations Unies.**

#### **D. Montants à provisionner au titre des congés annuels et autres prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite**

30. Le paragraphe 57 des normes comptables du système des Nations Unies dispose que si ces charges ne sont pas intégralement provisionnées, on le signalera dans les notes en indiquant, dans la mesure du possible, leur montant estimatif total et la méthode d'évaluation. En principe, le passif correspondant à l'assurance médicale après la cessation de service est évalué à l'aide de méthodes actuarielles. La plupart des organisations – certaines pour la première fois – ont effectivement fait appel à des actuaires pour estimer cet élément. Le Comité a néanmoins constaté que la plupart des organisations, sinon toutes, n'avaient pas constitué de provisions suffisantes pour couvrir les prestations payables au personnel et l'assurance médicale après la cessation de service. Le montant global de ces charges à payer était estimé à plus de 3,2 milliards de dollars au 31 décembre 2003.

31. Conformément à la recommandation faite par le Comité dans son précédent rapport, l'UNICEF a constitué en 2003 une première provision de 30 millions de dollars pour financer une charge de 182,5 millions de dollars, à laquelle s'ajoute un passif éventuel de 66,9 millions de dollars correspondant aux jours de congés annuels et à l'indemnité de rapatriement, lequel n'a pas été provisionné au motif que les dépenses sont imputées au budget de l'exercice pendant lequel a lieu le décaissement. Le PNUD a constitué une provision de 54 millions de dollars qui s'est ajoutée à celle de même montant constituée à la fin de l'exercice biennal précédent, et indiqué que la charge de 263 millions de dollars existant au 31 décembre 2003 serait pleinement provisionnée dans un délai de 10 à 18 ans. Au début de 2003, l'UNITAR a constitué une provision pour indemnité de rapatriement (130 737 dollars en 2003), la charge à payer à ce titre s'élevant à 1,7 million de dollars.

32. En dépit de l'insuffisance des réserves, aucune mesure n'a été prise pour couvrir les charges à payer d'organisations telles que le HCR (290 millions de dollars), l'UNRWA (147,3 millions de dollars), l'Office contre la drogue et le crime (9,8 millions de dollars) ou le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (19,4 millions de dollars). Les organisations financées au moyen de contributions volontaires sont particulièrement vulnérables en cas de baisse de leurs recettes, car elles risquent de devoir faire face à des dépenses importantes sans disposer des provisions nécessaires.

33. Dans sa résolution 58/249 A du 23 décembre 2003, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui communiquer le montant total du passif non provisionné que représentent pour l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies les prestations payables à la cessation de service et après le départ à la retraite, et de lui proposer des mesures visant à assurer progressivement le

financement intégral de éléments de passif. Le rapport demandé n'avait toujours pas été publié en juillet 2004.

**34. Le Comité a de nouveau recommandé que l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies examinent le mécanisme de provisionnement des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite et les objectifs en la matière.**

### **III. Questions de gestion**

35. Tout en notant les progrès réalisés concernant les questions de gestion, le Comité a formulé de nombreuses recommandations dans plusieurs domaines. On trouvera dans les paragraphes qui suivent quelques-unes des conclusions et recommandations qui présentent un intérêt commun.

#### **A. Dépenses afférentes aux programmes**

36. L'Organisation des Nations Unies et les fonds et programmes qui lui sont reliés appliquent des modalités différentes pour suivre les dépenses afférentes aux programmes au niveau national, tant lorsqu'ils exécutent les programmes directement que lorsqu'ils s'adressent à des partenaires opérationnels. Le Comité s'est dit préoccupé dans son rapport précédent par l'absence d'uniformité entre les organisations, aussi bien du point de vue du traitement comptable des dépenses que des procédures de reddition de comptes et de contrôles internes connexes, et a encouragé l'ONU et les fonds et programmes qui lui sont reliés à harmoniser le traitement comptable des dépenses consacrées aux programmes et les procédures y relatives (A/57/201, par. 44).

37. Les deux modalités communément employées par l'Organisation des Nations Unies et ses fonds et programmes pour les dépenses consacrées aux programmes correspondent à l'exécution nationale et à l'assistance en espèces aux gouvernements. Le Comité s'est intéressé à ces deux modalités pour certains des organismes relevant de sa compétence, à savoir le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, le HCR et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. Les éléments qui suivent portent exclusivement sur ces organismes et des informations détaillées sur chacun sont données à l'annexe IV.

38. Les dépenses afférentes aux programmes des organismes susmentionnés pour l'exercice biennal 2002-2003 ont totalisé 9 milliards 154 millions (7 milliards 822 millions en 2000-2001), dont 4 milliards 215 millions (3 milliards 953 millions en 2000-2001) dans le cadre des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale et de l'assistance en espèces aux gouvernements.

39. Le Comité a constaté avec satisfaction que, de façon générale, les dépenses afférentes aux programmes de plusieurs fonds et programmes étaient mieux suivies et contrôlées. Il a cependant appelé l'attention dans ses rapports consacrés aux différents organismes sur certains points jugés préoccupants (avances et assistance en espèces non régularisée, mandat des vérificateurs de projets, mesures adoptées par les bureaux de pays pour donner suite aux conclusions des vérificateurs de projets, incidence financière des réserves exposées dans les rapports d'audit relatifs

aux projets). Le Comité a formulé plusieurs recommandations afin de remédier aux carences signalées dans ses rapports consacrés aux différents organismes.

40. Les modalités de décaissement et les modalités de comptabilisation et de passation des écritures différaient d'une organisation à une autre. Le PNUD, le FNUAP et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime consentaient des avances aux partenaires opérationnels. Celles-ci étaient inscrites dans les comptes débiteurs de l'organisation au moment du versement aux partenaires opérationnels et n'étaient comptabilisées comme dépenses que lorsque les partenaires opérationnels fournissaient les pièces justifiant les dépenses engagées au titre des projets pour la période considérée, les montants inscrits aux comptes des organisations au titre des avances étant alors réduits en conséquence. À l'inverse, le HCR et l'UNICEF versaient directement une assistance en espèces à leurs partenaires opérationnels, laquelle était directement comptabilisée comme dépenses dans les comptes de l'organisation au moment du versement aux partenaires opérationnels. Les états financiers établis en fin d'année ne faisaient donc pas apparaître les sommes à recevoir au titre des fonds non dépensés par les partenaires opérationnels.

41. Les soldes correspondant aux avances de fonds (PNUD, FNUAP et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime) et à l'assistance en espèces pour l'emploi de laquelle les partenaires opérationnels n'avaient pas encore soumis de justificatifs (HCR et UNICEF) se sont élevés à 426,7 millions de dollars au 31 décembre 2003. Les organisations ont passé un montant de 20,7 millions de dollars par pertes et profits pour l'exercice 2002-2003 au titre des avances et de l'assistance en espèces non régularisées.

42. Le PNUD et le FNUAP ont examiné toutes les avances consenties avant le 31 décembre 2000 mais non régularisées, dans le cadre de la mise en service de leur nouveau système de planification des ressources, Atlas. Le PNUD et le FNUAP ont apuré des avances non régularisées d'un montant de 19,7 millions et 16,2 millions de dollars respectivement. Toutefois, le PNUD n'avait aucune garantie que les avances d'un montant de 7,6 millions non régularisées depuis plus d'un an avaient été utilisées pour les fins prescrites. Avec l'entrée en service progressive d'Atlas, les organisations prévoyaient d'améliorer notablement le suivi des avances consenties au titre de l'exécution nationale.

43. En ce qui concerne l'assistance en espèces, l'UNICEF a réduit de 18,5 millions de dollars lors de l'exercice biennal 2000-2001 à 9 millions de dollars pour l'exercice biennal 2002-2003 les montants pour lesquels des justificatifs devaient être fournis depuis plus de neuf mois, soit une diminution de 51 %. La part de l'assistance en espèces dont l'emploi devait encore être justifié depuis plus de neuf mois a ainsi été ramenée à 5 % contre 10 % auparavant.

**44. Le Comité a recommandé que les organisations : a) s'attachent à réduire encore les soldes non régularisés; b) constituent des provisions pour les montants jugés douteux.**

45. Le PNUD, le FNUAP, le HCR et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime imposent à leurs bureaux de pays d'établir des rapports trimestriels détaillés approuvés par les partenaires opérationnels afin de justifier les dépenses engagées au titre de l'exécution nationale. Selon les projets, ils exigent également que des vérificateurs des comptes choisissent sur le plan local procèdent à des audits de projet sur une base annuelle et qu'ils transmettent une attestation de vérification au

siège à des fins d'évaluation. L'UNICEF demande à ses partenaires opérationnels de fournir à ses bureaux de pays des rapports financiers et des rapports d'activité, assortis de pièces justificatives, dans les six mois qui suivent la réception des fonds. En application des dispositions de la circulaire financière n° 15 de l'UNICEF, en date du 26 mars 2001, les projets ne sont pas soumis à une vérification extérieure, mais le Fonds examine toutes les pièces justificatives qui lui sont fournies. Lorsque le HCR juge fiables les contrôles auxquels procèdent ses partenaires opérationnels, il se contente d'une déclaration simplifiée du gouvernement.

46. Le Comité a constaté avec satisfaction que les organisations recevaient plus régulièrement les rapports d'activité et les attestations de vérification demandés aux vérificateurs de projets. Il a toutefois relevé certaines carences concernant les modalités de suivi et d'évaluation, comme exposé ci-après.

47. Des déficiences du contrôle interne ont été signalées dans 962 rapports d'audit des projets (107,7 millions de dollars). Il y a eu aussi des cas où les formulaires financiers soumis étaient incomplets ou n'avaient pas été soumis du tout. Si le FNUAP a été en mesure d'expliquer les raisons des réserves énoncées dans les rapports d'audit, il n'a pas pu en chiffrer l'incidence financière comme recommandé précédemment par le Comité. Pour remédier à ce problème, les bureaux de pays concernés ont fait part au FNUAP des mesures de suivi envisagées pour tous les rapports d'audit des projets ayant fait l'objet de réserves.

48. Le PNUD ne dressait pas une liste des rapports qui contenaient des réserves, ni ne chiffrait l'incidence de celles-ci. Selon les observations du Bureau de l'audit et des études de performance, il se pourrait qu'un certain nombre de vérificateurs aient assorti leur opinion de réserves. Le PNUD a informé le Comité que certains rapports de vérification indiquaient que l'étendue de la vérification avait été limitée, mais sans chiffrer les incidences de cette limitation. Cela tenait en partie au manque d'homogénéité dans la présentation des rapports. Le PNUD a également informé le Comité que la directive technique intitulée « Specimen terms of reference for audits of nationally executed projects or those executed by non-governmental organizations » serait révisée pour définir clairement les règles et éliminer les incohérences.

49. S'agissant des rapports de vérification assortis de réserves ou des refus d'émettre une opinion qui concernaient des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime n'avait ni fait le nécessaire pour recouvrer le montant des avances ni ajusté le montant des dépenses correspondantes communiqué par le PNUD. Il faut pour cela avoir l'assentiment des gouvernements concernés par l'intermédiaire du PNUD, qui certifie les rapports financiers considérés. Compte tenu de la vérification effectuée par le Comité, l'Office comptait prévoir des modalités appropriées dans le projet révisé de l'accord de collaboration qu'il s'efforçait depuis deux ans de conclure avec le PNUD, afin de faciliter le recouvrement des avances faites aux gouvernements. Dans les cas présumés de malversations, l'Office pourrait ainsi demander des comptes aux intéressés et, s'il y avait lieu, les traduire en justice conformément à la législation nationale.

**50. Le Comité a recommandé que les organisations :** a) **chiffrent l'effet financier des réserves figurant dans les rapports d'audit concernant l'exécution nationale et continuent de comparer ces réserves avec les mesures de suivi prévues pour voir si elles sont raisonnables; b) donnent suite aux rapports**

**assortis de réserves ayant trait au détournement présumé de fonds en ce qui concerne les dépenses engagées au titre de l'exécution nationale.**

51. Le Comité s'est déclaré satisfait des efforts faits par le FNUAP pour améliorer le suivi des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale, mais a estimé que le Manuel financier des politiques et procédures manquait encore de précision et que les vérificateurs de projets n'y trouvaient pas des indications claires quant aux objectifs des audits, à l'étendue des vérifications et au mode de présentation de l'information. Dans le même ordre d'idées, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a également demandé aux bureaux extérieurs de veiller tout particulièrement à l'harmonisation des directives applicables à la vérification des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale, notamment pour ce qui était de l'étendue des vérifications ainsi que du mode de présentation et de la qualité des rapports de vérification. Le Comité n'a constaté aucun signe révélateur d'une amélioration ou d'une harmonisation des directives et la prise en compte des directives du PNUD par l'ensemble des bureaux de l'Office concernant la teneur des rapports de vérification et la suite donnée aux recommandations des années précédentes laissent encore à désirer. Au HCR, les dépenses non encore justifiées se sont élevées à 118 970 000 dollars au 31 décembre 2003, contre 90,6 millions (31 %) un an auparavant. De nouveaux efforts du Haut Commissariat ont permis de ramener le solde à 9,6 millions de dollars au 15 juin 2004.

**52. Le Comité a recommandé que: a) le FNUAP veille à ce que le mandat type soit accepté par le bureau de pays et le partenaire opérationnel gouvernemental ainsi que par le vérificateur des dépenses au titre de l'exécution nationale; b) que le FNUAP et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime veillent à harmoniser l'étendue des vérifications et le mode de présentation des rapports de vérification.**

53. Les bureaux de pays du PNUD et du FNUAP, en concertation avec les partenaires opérationnels, sont tenus d'établir des plans d'action afin de donner suite aux conclusions des vérificateurs. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a envoyé une lettre en novembre 2003 à tous ses bureaux extérieurs afin de leur demander des informations sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations des vérificateurs. L'UNICEF doit s'attacher à obtenir de ses partenaires opérationnels qu'ils lui présentent les rapports prescrits accompagnés de pièces justificatives.

54. Au PNUD, 40 (36 %) des 111 bureaux de pays sommés de présenter un plan pour 2001 ne l'avaient pas fait. En outre, 20 (28 %) des 71 plans présentés ont été jugés insuffisants, le dossier ne contenant pas la lettre de suivi ou le coût de la vérification. En octobre 2003 et février 2004, le Bureau de l'audit et des études de performance a adressé des lettres de relance aux bureaux de pays qui n'avaient pas présenté de plan d'action, pour leur en demander les raisons. Au 30 avril 2004, les bureaux concernés n'avaient toujours pas répondu. À l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, 19 rapports sur l'application des recommandations formulées les années précédentes avaient été reçus et six étaient en attente en avril 2004. Dans de nombreux cas, les projets relevant de l'exécution nationale qui n'avaient pas été gérés de façon satisfaisante en 2002 continuaient à poser des problèmes en 2003. En avril 2004, le FNUAP n'avait pas inclus dans sa base de données les plans des bureaux de pays relatifs aux mesures de suivi des rapports d'audit concernant l'exécution nationale en raison des contraintes de personnel et du

retard avec lequel les rapports avaient été reçus. Cependant, la non-soumission des plans d'action est un élément qui a été pris en compte dans l'évaluation globale des bureaux de pays.

**55. Le Comité a recommandé que les organisations continuent de surveiller les plans d'action et d'évaluer les raisons pour lesquelles des bureaux de pays n'avaient pas présenté de plans d'action.**

#### **Groupe de travail sur les modalités de transfert des ressources**

56. Le Comité a constaté avec satisfaction que pendant l'exercice 2002-2003, le Groupe spécial sur l'harmonisation et la simplification du Groupe des Nations Unies pour le développement avait commencé à étudier les moyens d'améliorer la gestion des dépenses relatives aux programmes. Composé de représentants du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du Programme alimentaire mondial (PAM), ce Groupe a créé, en 2003, un groupe de travail sur les modalités de transfert des ressources chargé d'examiner les mécanismes administratifs et opérationnels en vue de l'adoption d'une politique harmonisée d'exécution nationale dans les pays bénéficiaires.

57. Les représentants du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du PAM affectés au groupe de travail ont mis au point un projet de cadre de travail et l'ont mis à l'essai au Kenya. Il s'agissait d'aider les organismes à harmoniser les procédures opérationnelles relatives aux virements d'espèces aux partenaires opérationnels. Une évaluation des systèmes financiers des gouvernements concernés devait permettre de choisir les modalités de transfert à retenir (virements directs d'espèces, paiements directs, remboursements ou exécution directe par le partenaire). Le groupe de travail a estimé qu'il serait peut-être nécessaire de soumettre le partenaire opérationnel à des évaluations.

**58. Le Comité a encouragé les organisations à mettre en œuvre les recommandations formulées dans ses rapports consacrés aux différents organismes, en prenant en considération les propositions du groupe de travail sur les modalités de transfert de ressources.**

#### **Avances consenties à des partenaires opérationnels des Nations Unies**

59. Certains organismes des Nations Unies sont des partenaires opérationnels. Les avances consenties à des organismes des Nations Unies non encore régularisées au 31 décembre 2003 s'élevaient à 159 millions de dollars, soit une augmentation de 46 millions de dollars environ. À la fin avril 2004, six des 32 organismes concernés (13 sur 32 en 2000-2001) n'avaient pas communiqué au PNUD d'état de rapprochement des dépenses qu'ils avaient engagées. Le montant net total de l'écart entre le solde du PNUD et l'état des fonds de ces six organismes se chiffrait à 6,4 millions de dollars. Pour les organismes ayant présenté un état de rapprochement, l'écart total entre les montants indiqués par les agents d'exécution et ceux comptabilisés par le PNUD s'élevait à 24,1 millions de dollars (42,2 millions en 2000-2001). Les écarts étaient en partie imputables aux décalages dans le temps dus au fait que les agents d'exécution avaient fréquemment omis d'émettre des bordereaux interservices pour les opérations en question. Le PNUD a informé le Comité qu'il avait pris des mesures pour encourager les agents d'exécution à lui communiquer les états de rapprochement prescrits. De même, des écarts équivalant à 0,8 million de dollars ont été constatés entre les

soldes comptabilisés dans les comptes du FNUAP et les autres organismes des Nations Unies.

60. Le Comité s'inquiète du fait que les différences entre certains soldes des divers organismes des Nations Unies, dont certaines sont anciennes, ne puissent être aisément expliquées. Le Comité craint également que les dépenses et les avances indiquées dans les états financiers des différentes organisations ne soient entachées d'inexactitudes, les pièces justificatives n'ayant pas toujours permis de vérifier leur montant.

**61. Le Comité a recommandé que l'Organisation des Nations Unies et les fonds et programmes qui lui sont reliés conçoivent des mécanismes qui permettent de contrôler effectivement et efficacement les opérations interinstitutions et d'établir la concordance entre les éléments de rapprochement dans des délais raisonnables.**

## **B. Gestion des projets**

### **Exécution financière et exécution technique**

62. Au paragraphe 14 de son rapport (A/55/487), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a invité les organismes des Nations Unies à poursuivre le développement et l'amélioration des normes de performance et prié le Comité des commissaires aux comptes de prêter une attention particulière au rapport entre les dépenses et l'exécution du programme correspondant.

63. Les documents de projet de neuf des 17 projets au siège de l'ONU indiquaient un taux d'exécution matérielle de 100 % alors que l'exécution financière allait de 56 à 102 % pour la première année de l'exercice biennal 2002-2003. Pour huit projets, le taux d'exécution matérielle indiqué était de 100 % alors que les dépenses correspondantes étaient minimales. Cela dénotait des déficiences dans la définition initiale des objectifs et la planification financière, ce qui signifiait que l'on ne mesurait peut-être pas correctement la véritable performance des programmes et projets.

64. De même, au PNUD, pour un même projet, le degré d'exécution matérielle ou technique variait, parfois sensiblement, selon les indicateurs de résultats utilisés, signe peut-être d'une mauvaise articulation entre les objectifs de résultat individuels et l'objectif général du projet. À la différence de l'exécution matérielle ou technique, l'exécution financière n'était pas évaluée par différents indicateurs. Il était donc difficile de procéder à une comparaison entre les réalisations financières et les réalisations matérielles ou techniques sur la base des indicateurs retenus. Le Comité a noté que, dans le cas de certains projets très avancés sur le plan technique, le solde des crédits alloués restait important. Ce pouvait être le signe de résultats exceptionnels ou d'un emploi optimal des ressources, mais la situation pouvait également résulter du mode de calcul du taux d'exécution financière. Les soldes des crédits affectés aux projets pouvaient s'expliquer par une dévaluation de la monnaie locale, ou bien par une surestimation des fonds nécessaires au moment de la conception du projet.

**65. Le Comité a recommandé que les organisations formulent et partagent des directives concernant le suivi de la corrélation entre les dépenses indiquées et l'état d'avancement des projets. Il a également recommandé que les**

organisations améliorent le processus de mesure des résultats, afin de : a) suivre l'exécution technique des projets parallèlement à l'exécution financière, à l'aide d'indicateurs de résultats; b) veiller à ce que tous les objectifs soient réalistes et exprimés autant que possible en termes mesurables.

#### Achèvement des projets

66. Le Comité a noté que l'exécution de certains projets était achevée depuis longtemps mais que les comptes correspondants étaient encore actifs. Par exemple, au PNUD, 668 projets, d'une valeur totale de 1,3 milliard de dollars, étaient achevés depuis le 31 décembre 2002 ou avant, mais n'avaient pas été clos sur le plan financier dans le délai de 12 mois prescrit dans le Manuel de programmation du PNUD. À l'occasion de ses missions dans les bureaux de pays, le Comité a constaté des retards qui allaient de 18 mois à 8 ans. Le PNUD a informé le Comité qu'une fonctionnalité du système Atlas permettrait au siège de suivre la clôture des projets considérés comme terminés sur le plan opérationnel dans les bureaux de pays. Un autre exemple est celui d'ONU-Habitat pour lequel le Comité a constaté que 50 projets, d'une valeur de 21 630 000 dollars, dont l'exécution était terminée depuis plus de 12 mois, n'étaient pas clos du point de vue financier au 31 décembre 2003. Les comptes de ces projets étaient encore actifs 15 à 49 mois après la date d'achèvement des projets sur le plan opérationnel.

67. **Le Comité a recommandé que les organisations : a) étudient les causes des retards observés dans la clôture définitive des projets et prennent des mesures correctives; b) prennent des dispositions pour mettre fin, conformément aux directives applicables, à toutes les activités des projets terminés sur le plan opérationnel.**

### C. Gouvernance

68. L'Assemblée générale, au paragraphe 6 de sa résolution 57/278 A, a prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies d'examiner les structures de gestion, les principes et la reddition de comptes dans tout le système des Nations Unies et de formuler des propositions concernant la présentation future des rapports du Comité des commissaires aux comptes et leur examen par les conseils d'administration concernés et l'Assemblée générale. **Le Comité a noté qu'aucune mesure concrète n'avait été prise par l'ONU et ses fonds et programmes à cet égard.** Toutefois, le PNUD a indiqué qu'il comptait se pencher sur la question et demander au Comité de haut niveau chargé des questions de gestion d'examiner la demande de l'Assemblée générale.

### D. Contrôle interne

69. Comme il l'avait fait remarquer au cours de l'exercice biennal précédent, le Comité craignait que le Bureau des services de contrôle interne ne dispose pas d'un nombre suffisant de vérificateurs des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le Bureau n'a procédé qu'à trois examens dans ce domaine, essentiellement sous forme de bilans après mise en service, contre 12 examens au cours de l'exercice biennal précédent. **Le Comité continuait de craindre que, en raison du nombre insuffisant de vérificateurs des TIC à l'ONU, des**

**technologies, des applications et des processus critiques dans ce domaine risquaient de ne pas être régulièrement vérifiés et suivis. Le Comité a recommandé que l'Administration se dote des compétences voulues pour examiner et contrôler les fonctions touchant aux technologies de l'information et de la communication.**

70. Le Comité a constaté que l'audit interne de divers organismes des Nations Unies ne comportait aucun examen des états financiers et des procédures comptables, comme le montrent les exemples suivants : a) les audits internes du FNUAP et de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ne portaient pas sur la fiabilité des données comptables et autres; b) la majorité des rapports de l'UNOPS portaient essentiellement sur les projets et non sur des audits évaluant et indiquant la fiabilité des données comptables et autres qui servent à établir ses états financiers; et c) les rapports du PNUD portaient essentiellement sur les questions de gestion et de performance et non sur les procédures et contrôles financiers. **Le Comité a recommandé que le FNUAP, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, l'UNOPS et le PNUD améliorent la portée des vérifications de la fiabilité des données comptables et autres sur la base desquelles sont établis les états financiers.**

71. Le Comité a examiné la production des services d'audit interne au Siège de l'ONU et dans d'autres organismes au cours de l'exercice biennal 2002-2003. Le nombre des rapports d'audit établis par le FNUAP a diminué de 39 %, passant de 38 rapports en 2002 à 23 rapports en 2003. Au PNUD, 15 audits seulement ont été effectués en 2003, contre 35 en 2002. Le FNUAP et le PNUD ont invoqué le manque de moyens, en expliquant que l'impact de la restructuration du PNUD sur son bureau de l'audit et des études de performance était la principale cause de la diminution du nombre des rapports. **Le Comité a recommandé que le FNUAP pourvoie plus rapidement les postes vacants et que le PNUD envisage d'associer son comité d'examen et de contrôle de la gestion à la nomination et l'évaluation du chef du Département de l'audit interne et à l'approbation des plans d'audit annuels.** De même, sur les 11 audits que le Bureau des services de contrôle interne proposait d'inclure dans le plan de travail relatif à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour la période 2001-2003, quatre avaient été menés à bien comme prévu, deux avaient été effectués une année après la date prévue et cinq n'avaient pas été faites. **Le Comité a recommandé que le Bureau des services de contrôle interne examine avec le représentant du Secrétaire général et l'Administrateur de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies le plan de travail des services d'audit interne et que ce plan soit donc approuvé par les deux parties.**

72. En outre, le Comité a relevé que le FNUAP et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ne disposaient d'aucune charte de l'audit interne énonçant les buts, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction d'audit interne. La Caisse et le Bureau des services de contrôle interne étaient en train d'en rédiger une. À l'UNRWA, le Comité des audits et des inspections était composé de six fonctionnaires de haut rang mais ne comprenait aucun membre extérieur susceptible de favoriser plus de transparence au sein de l'organisation. Il n'y avait pas davantage de processus de suivi permettant de déterminer l'état effectif d'avancement de l'application des recommandations d'audit. Au PNUD, le Comité d'examen et de contrôle de la gestion ne s'était pas réuni suffisamment souvent pour assurer effectivement sa fonction de supervision. Des carences ont été constatées

également en ce qui concerne les responsabilités du Comité, sa composition et son plan antifraude, qui n'étaient pas conformes aux pratiques optimales des comités de supervision. Concernant la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, les services d'audit interne du Bureau des services de contrôle interne étaient relativement dépourvus des compétences spéciales nécessaires dans le domaine de la gestion des placements. **Le Comité a recommandé que le FNUAP établisse une charte de l'audit interne et que les autres organismes veillent à ce que leurs fonctions d'audit interne respectives s'acquittent de leurs responsabilités en matière de supervision.**

## E. Gestion et budgétisation axées sur les résultats

73. En tant qu'outil de gestion axée sur les résultats, la budgétisation axée sur les résultats exigeait des organisations qu'elles établissent un lien entre les objectifs et apports et les réalisations escomptées, ce qui permettait d'établir des indicateurs de succès. Le PNUD a relevé que des progrès non négligeables avaient été réalisés dans ce domaine, mais il a constaté également ce qui suit :

a) Au PNUD, la planification stratégique et financière reposait sur les données figurant dans le cadre de financement pluriannuel pour la période 2000-2003; or, les objectifs ne correspondaient pas toujours à la documentation correspondante en ce qui concerne le processus de gestion du changement et les objectifs de développement pour le Millénaire. Cette anomalie avait entraîné des incohérences dans l'affectation des fonds entre des thèmes transversaux et des objectifs similaires. Le PNUD a pris ces défaillances en considération en établissant le cadre de financement pluriannuel pour la période 2004-2007. En mai 2004, le PNUD ne disposait pas encore d'un calendrier précis de mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats;

b) Le Siège de l'ONU a fait état de 33 131 produits quantifiables, dont 643 ont été reportés à l'exercice biennal suivant et 4 324 ont été arrêtés, en application de décisions des organes délibérants ou des directeurs de programme. Globalement, 99,89 % du total des crédits ont été utilisés pour l'exercice biennal 2002-2003 alors que le taux d'exécution pour ce même exercice n'était que de 84 %. Le système intégré de suivi (SIS) et le système intégré de gestion (SIG) constituaient les outils actuels de contrôle de l'exécution des programmes et des budgets, respectivement, mais les deux systèmes fonctionnaient indépendamment l'un de l'autre et ne répondaient pas aux mêmes critères en matière de rapports alors même qu'ils traitaient des mêmes programmes ou projets;

c) Le PNUD et l'UNICEF participaient avec le FNUAP à la définition conceptuelle d'une approche stratégique de la gestion axée sur les résultats qui soit adaptée aux domaines d'intervention des Nations Unies;

d) Dans le cas du Bureau régional du PNUE pour l'Amérique du Nord, le plan de travail contenait des réalisations escomptées qui étaient sans rapport avec les objectifs du Bureau; la plupart des activités n'étaient assorties d'aucun délai; et les indicateurs de succès n'étaient pas définis;

e) En juin 2001, l'Administrateur de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a présenté au Comité permanent de la Caisse une charte de gestion intitulée « Perspectives et objectifs à long terme de la Caisse », qui

constituait une première tentative de budgétisation axée sur les résultats. La Caisse a ensuite revu son organigramme. Le Bureau des services de contrôle interne a procédé à un audit des pratiques budgétaires en janvier 2003 et formulé des recommandations visant à mieux relier les ressources budgétaires aux objectifs et aux résultats. Ces recommandations ont été dans une large mesure appliquées mais la Caisse ne dispose peut-être pas encore de l'effectif qui convient;

f) Au Tribunal international pour le Rwanda, le personnel chargé d'établir les budgets n'avait pas acquis une connaissance approfondie des exigences de la budgétisation axée sur les résultats. Le Tribunal avait néanmoins fait de grands progrès pour ce qui est de relier la stratégie d'achèvement/de sortie de mandat, les concepts de la budgétisation axée sur les résultats et les indicateurs de volume de travail dans sa dernière proposition budgétaire pour l'exercice biennal 2004-2005.

74. En ce qui concerne l'ONU, l'Administration considérait que le budget-programme de l'exercice biennal 2002-2003 constituait le premier budget complet axé sur les résultats; ce budget contenait : a) des objectifs, des réalisations escomptées, des indicateurs de succès et des facteurs externes, assortis de listes de produits et de ressources nécessaires; et b) une obligation de mesurer les résultats découlant des produits exécutés. L'Administration a reconnu qu'il faudra plusieurs exercices biennaux pour que la problématique des résultats soit intégrée de manière cohérente et fiable. Cela étant, l'Administration a rendu compte de l'exécution de ses programmes en termes de rapport entre les résultats obtenus et les résultats escomptés.

**75. Globalement, les organisations ont, de manière générale, fait des progrès en matière de gestion et de budgétisation axées sur les résultats. Des améliorations restent possibles, s'agissant en particulier de l'harmonisation entre les objectifs, les indicateurs et les réalisations et de la formation continue du personnel. Le Comité a encouragé l'Administration à ne pas relâcher ses efforts et insisté sur le fait que la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience constituait un atout capital pour faire en sorte que le fonctionnement de l'ensemble du système des Nations Unies soit intégralement régi par les principes de la gestion et de la budgétisation axées sur les résultats.**

## **F. Gestion de la trésorerie et des placements**

76. L'ONU et plusieurs de ses fonds et programmes géraient en permanence des avoirs financiers à court ou moyen terme dont le montant est loin d'être négligeable. Le rendement de ces placements était généralement proche des taux de référence, par exemple à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (qui gérait près de 26 milliards de dollars) ou à l'UNRWA (140,6 millions de dollars). Le rendement était supérieur au taux de référence à court terme retenu par le PNUD, ce dernier gérant environ 2,5 milliards de dollars en mars 2004. S'agissant de l'UNICEF (qui gérait près de un milliard de dollars), le Comité a noté avec plaisir que les recommandations figurant dans son précédent rapport avaient été appliquées mais, dans d'autres cas, il a constaté divers problèmes de directives et de gestion.

77. Les comités consultatifs sur les placements s'acquittaient en général convenablement de leur fonction d'examen des politiques, des risques, de la performance et des questions connexes, mais les pratiques optimales de ces différents organes n'étaient guère uniformes. Le comité de l'UNRWA n'avait pas de

mandat. L'Office des Nations Unies à Genève n'avait pas de comité. Au PNUD, le dernier audit interne de la trésorerie remontait à 1985, et n'avait donné lieu à aucun rapport.

78. En ce qui concerne les politiques, procédures, instructions et outils utilisés, le PNUD – qui fournit aussi au FNUAP et à l'UNOPS des services de gestion de la trésorerie, de placement et de change – ne disposait d'aucun document écrit sur les procédures régissant, par exemple, les plafonds de contrepartie et l'établissement des états de rapprochement. Les instructions de l'UNRWA ne permettaient guère de savoir quelles procédures il fallait suivre si on voulait investir dans de nouveaux instruments. Le Comité, au paragraphe 212 de son précédent rapport, avait recommandé que l'Office des Nations Unies à Genève mette au point des outils appropriés de gestion de la trésorerie dans le SIG et qu'il examine fréquemment les défaillances et anomalies, mais, en avril 2004, des tableurs à entrée manuelle étaient encore utilisés, avec tous les risques que cela comporte. Au 31 décembre 2003, l'Office des Nations Unies à Genève gérât par ses propres moyens un portefeuille de placements représentant au total 375 millions de dollars. Quant aux politiques et procédures de placement, l'Office ne disposait que d'un projet interorganisations de politiques et principes communs en matière de placement remontant à 1999, et il considérait que ces questions n'entraient pas dans ses attributions. Lorsque le montant investi dans une catégorie donnée de placements ou auprès de telle ou telle banque dépassait le plafond recommandé, la seule mesure prise consistait à placer dans le dossier une note indiquant simplement que la situation serait réglée le mois suivant. Alors que plus de 75 % du total de 375 millions de dollars placés au 31 décembre 2003 étaient gérés pour le compte de fonds et programmes sis à Genève, les administrations de ces fonds et programmes ne disposaient d'aucune directive écrite officielle sur la politique de placement et sur la protection de leurs parts respectives de portefeuille, ainsi que sur les rapports que l'Office des Nations Unies à Genève aurait à leur présenter.

79. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ne disposait pas de plans de trésorerie établis au moyen des systèmes informatiques existants, ni de plans de trésorerie mobiles aux trois mois, et ses prévisions de trésorerie globales n'étaient pas distribuées aux cadres supérieurs chargés de la gestion. En outre, le PNUD n'appliquait aucune procédure supplémentaire de vérification indépendante des opérations elles-mêmes, qui consisterait par exemple à surveiller les plafonds de risque de crédit et de marché ou à distribuer à l'administration les statistiques sur le volume d'activité et les erreurs éventuelles afin d'aider à identifier les défaillances des processus. À la suite de l'audit effectué par le Comité, le PNUD, dont la fonction de trésorerie était par ailleurs conforme à la plupart des pratiques optimales, devait introduire dans son nouveau système informatique un module de gestion des risques. Il devait également formuler une politique et des procédures de réévaluation de la couverture des risques de change.

80. L'Office des Nations Unies à Genève gérât les placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, fonds dont le fonctionnement relevait des services administratifs de l'Office. Un placement en actions s'était traduit par une perte de 2,9 millions de dollars, qui avait été dûment consignée dans une note aux états financiers, mais la règle de gestion financière 104.16 stipule que toute perte liée à un placement doit être signalée immédiatement au Secrétaire général adjoint à la gestion et qu'un état récapitulatif des pertes de placement éventuelles doit être fourni au Comité des commissaires aux comptes dans les trois mois qui suivent la

fin de l'exercice financier. Aucun état de ce type n'a été immédiatement fourni ni au Secrétaire général adjoint à la gestion ni au Comité des commissaires aux comptes.

81. S'agissant des conseillers en placement, le Comité avait recommandé en 2000 que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies évalue officiellement la performance des services de conseil et de garde. Quatre années plus tard, les évaluations étaient toujours informelles et reprenaient la même formulation d'une année sur l'autre et d'un conseiller à l'autre. La Caisse avait accordé un marché à une société de conseil immobilier ayant son siège en Californie. En 1999, la commission annuelle de 87 000 dollars avait été portée à 600 000 dollars pour inclure des services semi-discrétionnaires, sans intervention du Comité des marchés du Siège, contrairement aux règles applicables. Aucune évaluation des services fournis par cette société n'avait été présentée et aucune des réunions correspondantes consacrées à l'immobilier n'avait laissé de trace écrite. Après un appel à la concurrence, un nouveau conseiller avait remporté le marché pour cinq ans, en janvier 2004, à un tarif ne dépassant pas 180 000 dollars par an.

82. Le service chargé des placements boursiers et immobiliers de la Caisse était en principe responsable d'un portefeuille d'actions immobilières se montant à plus de 1,5 milliard de dollars (7 % des avoirs de la Caisse) mais ne disposait d'aucun véritable spécialiste des placements immobiliers, d'aucun accès à la documentation pertinente et d'aucune liste ou historique de ces placements. Sous la supervision personnelle du représentant du Secrétaire général pour les placements de la Caisse de l'époque, l'ancien directeur du service de gestion des placements assurait personnellement cette gestion. À son départ à la retraite, en 2003, les directives relatives aux placements immobiliers étaient encore sous forme de projets. Ce n'est qu'après l'audit effectué par le Comité que l'administration a établi un inventaire détaillé des dossiers immobiliers et s'est employée à combler les lacunes qui y figurent. La Caisse était donc exposée jusqu'au troisième trimestre de 2003 à des risques non négligeables, faute de responsabilisation en matière de gestion des avoirs immobiliers.

83. En 2001, le Comité permanent de la Caisse, constatant une grave pénurie de bureaux, avait approuvé le projet de louer de nouveaux locaux. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait réaffirmé en 2002 que ce projet de la Caisse était justifié. La recherche de nouveaux locaux avait débouché en 2002 sur la décision d'acheter un bâtiment « de type institutionnel » de classe A situé sur la 41<sup>e</sup> Rue, à proximité du Siège de l'ONU, à titre d'investissement à long terme, l'essentiel du bâtiment étant loué à des tiers. La Caisse avait versé 180,45 millions de dollars en espèces. Une hypothèque de 133 millions de dollars devait ramener la part de ce seul investissement dans le portefeuille immobilier de la Caisse de 11,8 % à 5 %, et accroître le rendement de ce placement pour le porter à un taux estimatif de 12,2 %, au lieu de 9,8 % (un gain de 1 % représente 1,85 million de dollars par an). Cette hypothèque n'a jamais été prise et la Caisse n'a jamais déménagé ses bureaux dans ce bâtiment. Le Représentant du Secrétaire général et le Bureau des affaires juridiques, qui n'avaient pas été consultés à temps, ont soulevé des questions d'ordre juridique qui n'ont pas été éclaircies. L'administration de la Caisse a alors décidé de vendre ce bien. En juin 2004, la Caisse n'avait toujours pas trouvé d'acheteur et l'on ne saurait dire avec certitude quel sera le résultat financier de ce placement désormais à court terme.

84. Le système des Nations Unies détient un très grand nombre de comptes bancaires et a rencontré un certain nombre de problèmes à cet égard. Les instructions techniques en matière de trésorerie de l'UNRWA prévoyaient une vérification des comptes bancaires mais sans préciser sa périodicité. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime à l'Office des Nations Unies à Vienne détenait pour le deuxième exercice biennal consécutif un compte bancaire non divulgué; ce n'est que lorsque le PNUD a fait état du produit de la vente de matériel provenant du bureau de Bruxelles qui venait d'être fermé que l'Office a été informé de l'existence d'un compte bancaire local au nom de ce bureau. L'Office n'a demandé des renseignements sur l'ouverture de ce compte, en 1999, et les opérations le concernant qu'au moment de l'audit effectué par le Comité.

85. Lors d'un virement des soldes d'un ancien compte de l'Office à un nouveau compte auprès de la même banque à New York, un montant de 760 000 dollars a disparu en février 2002 et n'a réapparu dans le nouveau compte qu'en septembre 2002. Aucune vérification à rebours n'était possible entre ces deux dates et, en mai 2004, toujours aucune explication n'avait été donnée, l'Office n'ayant toujours pas demandé le versement des intérêts sur les montants conservés indûment pendant plus de six mois.

86. Pour la période allant de janvier à mai 2004, le PNUD n'avait effectué aucun rapprochement pour 67 comptes bancaires gérés au siège, et des rapprochements n'avaient été effectués que pour deux des 142 bureaux de pays, si bien que 160 426 paiements (FNUAP et UNOPS compris) n'étaient toujours pas rapprochés et 6 493 montants perçus au titre de sommes à recevoir n'étaient toujours pas identifiés. La fonction de rapprochement bancaire du nouveau système informatique, examiné plus haut, n'était pas opérationnelle; en outre, le nouveau système pouvait produire un compte bancaire global dans le grand livre mais pas des comptes bancaires distincts, ce qui rendait le rapprochement des états bancaires très difficile. Le PNUD n'avait pas prévu le problème et ne savait toujours pas, en juin 2004, quelle pouvait être la solution. Il a fait valoir que la formation avait été insuffisante.

87. Le Comité a recommandé que l'ONU et ses fonds et programmes revoient la gestion de leurs fonctions de trésorerie et de placement et les alignent de manière plus rigoureuse sur les pratiques optimales en vigueur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies.

## **G. Technologies de l'information et des communications**

88. Dans son précédent résumé concis (A/57/201), le Comité avait exprimé des réserves quant à l'existence simultanée d'un certain nombre de systèmes coûteux faisant appel aux technologies de l'information et des communications (TIC) dans le système des Nations Unies. Il avait noté que les systèmes en question couvraient les mêmes zones géographiques, obéissaient à des règles et règlements similaires, partageaient les mêmes objectifs d'ensemble et que les investissements nécessaires se faisaient aux frais des mêmes intéressés, à savoir les États Membres. Par la suite, dans sa résolution 57/278 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient pleinement prises en considération lorsqu'il serait procédé à la révision de la stratégie de l'Organisation en matière d'informatique et de

télématique, et ce avant qu'elle ne réexamine elle-même ladite stratégie. Au moment de l'audit, il était encore trop tôt pour évaluer l'incidence de cette résolution. **Le Comité a toutefois noté avec satisfaction qu'à la suite de l'examen horizontal qu'il avait pratiqué, l'Organisation mettait en place plusieurs initiatives ayant pour objet de donner effet, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, à plusieurs des recommandations dont un aperçu est présenté ci-après.**

### **Stratégies en matière d'informatique et de télématique**

89. Le Comité a examiné de quelle manière les stratégies en matière d'informatique et de télématique avaient été mises en œuvre dans 23 départements, fonds, programmes et instituts au sujet desquels le Comité établissait des rapports annuels ou biennaux à l'intention de l'Assemblée générale et qui avaient fait état de plus de 700 millions de dollars de dépenses directement afférentes aux technologies de l'information et des communications (TIC) pendant l'exercice biennal 2002-2003. Il s'est surtout attaché à vérifier l'efficacité et la rentabilité des différentes procédures mises en œuvre à l'appui de ces stratégies en termes de gouvernance, d'harmonisation et d'exécution. Plusieurs caractéristiques positives de la planification et du déploiement des TIC ont été identifiées, mais l'examen s'est concentré sur les risques encourus et sur les domaines où des améliorations étaient à la fois possibles et souhaitables.

### *Coordination*

90. Le réseau Technologies de l'information et des communications a récemment été créé sous l'égide du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. C'est le dernier organe en date à qui il a été demandé d'améliorer la coordination des activités afférentes aux TIC dans l'ensemble du système des Nations Unies. Ses prédécesseurs, tels que le Bureau interorganisations pour les systèmes informatiques, le Comité consultatif pour la coordination des systèmes d'information et le Comité de coordination des systèmes informatiques, ont tous été abolis au cours des 20 dernières années. On a pu observer une absence notable de continuité de la coordination institutionnelle à des moments critiques, par exemple lorsque des investissements importants avaient été consentis au titre de systèmes d'information à grande échelle. Un groupe de coordination établi de longue date (1997), le Groupe consultatif interinstitutions des télécommunications, est demeuré actif et s'intéresse aux installations de télécommunication destinées à être utilisées sur le terrain, à l'interopérabilité des systèmes et aux contrats-cadres.

91. Le réseau a eu le mérite de prendre des mesures visant à doter l'ONU d'un extranet, à adjoindre un moteur de recherche à son site Web et à favoriser l'adoption de démarches communes en matière de sécurité de l'information, d'achats et de partage des connaissances. En outre, un comité d'examen des projets chargé d'évaluer les propositions de grands projets et investissements dans le domaine des TIC a été créé en 2003. Mais, à la mi-2004, on n'observait pas encore d'amélioration notable sur le plan de l'exécution.

92. Jusqu'au moment de l'audit réalisé par le Comité, les rapports hiérarchico-fonctionnels entre la Division des services informatiques et les cadres des services informatiques d'autres entités, dont les bureaux hors Siège, de Genève et de Vienne notamment, étaient très réduits, voire inexistantes. Cependant, les responsables des

TIC au Siège et dans les bureaux extérieurs sont tous membres du nouveau réseau TIC. Les premières réunions auxquelles ont participé tous les bureaux hors Siège et au sujet desquelles on dispose de documents écrits se sont tenues en février et en mai 2004 : certaines des questions soulevées dans le présent chapitre y ont été abordées.

93. Ces dernières années, toutes les grandes entités du système des Nations Unies ont élaboré et publié des stratégies en matière de TIC, mais dans une relative absence de coordination, non seulement entre elles mais aussi avec le Siège. Certes, certaines peuvent être consultées sur le site Web du Comité de haut niveau sur les questions de gestion, mais jusque récemment, on n'a guère décelé de volonté explicite de rechercher des éléments communs et des synergies éventuelles dans le cadre de leur élaboration et de leur mise en œuvre. À la suite de l'audit réalisé par le Comité, l'Organisation a toutefois lancé plusieurs initiatives à cette fin.

94. Dans son rapport sur la gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies (voir A/58/82), le Corps commun d'inspection a noté que les multiples solutions adoptées avaient donné lieu à des dépenses avoisinant le milliard de dollars au cours de la décennie écoulée. S'agissant des entités des Nations Unies ayant d'importantes opérations sur le terrain, le Département des opérations de maintien de la paix a continué d'utiliser le SIG. Mais d'autres organismes de terrain relevant de l'Assemblée générale se sont dotés chacun de son propre système (l'UNICEF l'ayant mis en œuvre dès 1999, le PNUD et le HCR en janvier 2004, ainsi qu'il est mentionné ci-après), en faisant valoir que leurs besoins étaient notablement différents de ceux des organismes du Siège. De ce fait, on n'a pas cherché à réaliser des économies d'échelle; en outre, il sera plus difficile, sinon impossible, de s'accorder sur une même plate-forme lorsque l'heure sera venue de remplacer le SIG.

95. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a déclaré que ses besoins étaient notablement différents de ceux des organisations basées au Siège du fait qu'il disposait d'un réseau de bureaux extérieurs et que la collaboration entre plusieurs entités pouvait certes être encouragée, grâce notamment à des accords-cadres susceptibles de régler les problèmes associés aux licences, mais que l'ensemble du système des Nations Unies ne pouvait pas opter pour un système unique. L'UNICEF a aussi estimé que sa mission, ses caractéristiques, son évolution sur le plan technologique, ses besoins, son modèle d'activité, ses principes de gouvernance et les normes qu'il appliquait ne correspondaient pas nécessairement à ceux d'autres organisations et qu'il ne serait peut-être pas rentable pour elles de prendre modèle sur lui. Le Fonds a ajouté qu'il n'était peut-être pas indispensable de mettre au point des normes et pratiques applicables à plusieurs organismes dans la mesure où elles devraient être mises en œuvre dans le cadre de processus, de systèmes informatiques et de modes de gestion particuliers à chacun d'entre eux et où, de ce fait, elles ne seraient pas forcément adaptées et ne présenteraient pas toujours un bon rapport coût-efficacité. Il a également déclaré que le recours aux pratiques de référence ne se traduisait pas forcément par une application efficace ou rationnelle des stratégies informatiques et ne présentait pas nécessairement d'intérêt sur le plan financier; en effet, le degré de maturité des systèmes informatiques d'une organisation était un facteur déterminant. Il pourrait s'avérer nécessaire de revoir ces positions à la lumière des problèmes évoqués et compte tenu des dépenses encourues par chaque organisme, et qui sont directement ou indirectement à la charge des mêmes intéressés, à savoir les États Membres.

96. Le Comité reste d'avis que, compte tenu des points communs entre les différents organismes des Nations Unies, la coopération interorganisations doit être renforcée en ce qui concerne les technologies de l'information et des communications.

97. Seule une minorité d'organisations dispose de stratégies en matière de TIC consignées par écrit. Leurs modes de présentation varient et elles ne sont pas toujours assorties d'estimation des coûts et des avantages attendus. Partant, il est à craindre que les investissements consentis en la matière ne soient pas guidés en premier lieu par le souci de la valeur ajoutée et que les TIC ne contribuent pas à la réalisation des objectifs fixés. Faute d'une véritable analyse des risques, l'organisme concerné peut se trouver dans l'incapacité d'obtenir des résultats avec les moyens dont il dispose (en termes de temps, de ressources financières et de ressources humaines).

98. Les documents examinés s'attachaient rarement à décrire la concordance entre les projets en matière de TIC et les missions de base. Si cette concordance n'est pas explicitement recherchée, il se peut que des ressources soient détournées vers des investissements fort peu productifs. Les stratégies existantes ne sont pas toujours globales. Le HCR a bien adopté un plan stratégique en 2002, mais il n'y est fait aucune mention de l'estimation des coûts ni des avantages quantitatifs qu'il espère tirer de ses plans d'investissement futurs. Il ne traite que des finances, du budget et d'autres fonctions de gestion, et ne mentionne donc pas l'appui fourni aux réfugiés, le recueil de statistiques relatives à ces derniers, etc. Quant au Centre du commerce international, il a estimé qu'une stratégie en bonne et due forme n'était pas nécessaire et a établi à la place un plan à moyen terme; en outre, il a estimé que, compte tenu de la nature limitée de ses activités, le coût associé à l'application de certaines pratiques de référence serait bien supérieur aux avantages qu'il pourrait en tirer.

99. Plusieurs responsables des TIC ont indiqué que les renseignements qui leur avaient été fournis par le SIG ne leur permettaient pas d'établir des rapports clairs sur leurs dépenses, dans la mesure où le Système enregistrait ces dépenses par objet, sans possibilité de rapporter les coûts aux fonctions. Le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont adopté des normes budgétaires communes, mais il n'existe pas, à l'échelle du système des Nations Unies, de méthode officielle pour évaluer les investissements et les frais associés aux TIC et il n'est pas possible de déterminer, par exemple, si les dépenses afférentes à un administrateur de site dans un département fonctionnel sont ou non prises en compte. Le réseau TIC a reconnu la réalité de ce problème mais ne lui a pas encore trouvé de solution. Sans ces éléments d'information, le système des Nations Unies ne saurait avoir une vision détaillée du coût total des TIC. Il ne peut pas non plus comparer ce coût, aussi bien en interne que par rapport à d'autres points de référence. Il lui est de ce fait difficile de surveiller l'évolution de données telles que la mesure du pourcentage des dépenses afférentes aux TIC qui sont consacrées à l'appui aux activités de base de l'Organisation par rapport au pourcentage alloué aux systèmes et équipements informatiques ayant une fonction d'appui plus générale, problème similaire à celui qui est évoqué plus haut eu égard à la formation du personnel. De même, les équipes de direction ont plus de difficulté pour déterminer si l'externalisation de ces activités pourrait être rentable.

100. Le Secrétariat et certains bureaux hors Siège, tels que l'Office des Nations Unies à Genève ou le PNUD, fournissent des services à d'autres entités. L'Office des Nations Unies à Genève fournit gratuitement à l'ensemble de son personnel des services en réseau financés au moyen du budget ordinaire, mais il facture de tels services lorsqu'ils sont fournis à des fonctionnaires recrutés sur des postes extrabudgétaires – comme c'est le cas pour les services financiers et en matière de ressources humaines, ou encore les services communs d'appui. Le montant facturé ne correspond pas au recouvrement intégral des coûts.

#### *Achats*

101. S'agissant des achats, il n'existait pas de méthode officielle, qui soit appliquée à l'échelle du système, pour évaluer le montant des investissements et des dépenses afférents aux TIC. Le Comité félicite donc le Secrétariat de l'ONU d'avoir créé le Comité d'examen des projets, qui exécute cette tâche avant que toute dépense importante ne soit engagée. Le Comité a également noté que de nombreux contrats collectifs avaient été signés à New York et à Genève, mais qu'il était encore possible d'accroître le nombre des acquisitions effectuées conjointement. Certes, il arrive parfois que certains organismes bénéficient d'une offre spéciale séduisante lorsqu'ils passent commande indépendamment, mais pour déterminer le véritable coût du traitement de ce type de commande, il faut prendre en compte le temps passé par le département des achats à solliciter des offres, à les évaluer, à les traiter, etc. Au bout du compte, un contrat isolé en apparence avantageux peut s'avérer beaucoup plus coûteux que prévu.

#### *Vérifications a posteriori*

102. Il est rare qu'il soit procédé à des vérifications postérieures à l'achèvement d'un projet. Aucune procédure n'est suivie pour vérifier, une fois un projet achevé, si les avantages financiers qui avaient servi à justifier l'investissement se sont effectivement concrétisés ou quels types d'avantages supplémentaires ont été obtenus et, dans le cas contraire, pour déterminer si les raisons de la non-réalisation des avantages escomptés étaient indépendantes de la volonté de l'organisme concerné ou si les hypothèses de départ étaient fausses.

103. Un inventaire interorganisations des ressources électroniques a été récemment constitué mais, à l'heure actuelle, il ne concerne que certaines entités de l'ONU, principalement le Secrétariat. Plusieurs entités, telles que le Secrétariat, la Commission économique pour l'Europe et le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ont indiqué qu'ils tenaient à jour les inventaires ou dossiers sur leurs ressources en information – les applications, la documentation relative à ces applications et les plans, assortis de justificatifs, de leur évolution future (améliorations, remplacements, abandons). Ce n'est pas le cas d'autres entités telles que la Cour internationale de Justice, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, l'Office des Nations Unies à Genève et l'École des cadres du système des Nations Unies. Tant que leurs bases de données ne seront pas complètes et actualisées, ces entités s'exposeront donc au risque de ne pas avoir une vue d'ensemble des ressources existantes en matière d'informatique et de télématique et, par voie de conséquence, de prendre des initiatives dépourvues de coordination en matière de systèmes et d'équipements.

104. Des efforts importants ont été faits pour initier l'ensemble des fonctionnaires au maniement des ordinateurs, mais la formation portant spécifiquement sur l'élaboration et l'application des stratégies en matière de TIC fait défaut. Il est donc à craindre que les organismes intéressés ne disposent d'aucune stratégie ou d'une stratégie insuffisamment élaborée, ce qui peut entraîner des erreurs dans la définition des priorités des projets et un recours excessif à des consultants qui élaborent des stratégies dont ils n'auront pas à assumer la responsabilité.

105. Deux normes officielles applicables à l'exécution des projets touchant l'informatique et la télématique sont utilisées, à savoir la norme ISO 9001, relative à la gestion intégrale de la qualité, que l'ONU envisage depuis peu d'adopter, et la norme ISO 17799, code de la pratique en matière de gestion de la sécurité de l'information. Plusieurs entités ont adopté la norme ISO 17799 en tant que modèle de gestion de la sécurité de l'information, mais aucune n'a exprimé l'intention de demander la certification de ces procédures de sécurité. Un autre ensemble de directives (qui ne constituent pas une norme internationale officielle pour les TIC), les Objectifs de contrôle pour les technologies de l'information et les technologies connexes (COBIT), permet de procéder à des auto-évaluations et à des contrôles de la gestion des TIC. Aucune des entités dont les documents ont été examinés par le Comité n'a déclaré l'utiliser, mais, à la mi-2004, la Division de l'informatique du Secrétariat prenait les dispositions nécessaires à cette fin. Plusieurs entités s'étaient dotées d'ensembles de pratiques opérationnelles de référence en matière de TIC consignées par écrit, comme par exemple la Bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information (ITIL), qui n'a jusqu'à présent été adoptée que par l'UNICEF et par le Département des opérations de maintien de la paix. Le réseau TIC a indiqué qu'il s'employait actuellement à établir une liste des pratiques de référence et à les diffuser, sans toutefois communiquer de date butoir pour l'aboutissement de ces activités.

106. Les services d'audit interne se sont penchés sur les activités menées en matière de TIC, mais le nombre des vérificateurs internes spécialisés est insuffisant. Plusieurs organismes ont indiqué qu'ils ne s'étaient pas dotés de politiques ou de procédures d'assurance qualité, qu'ils n'avaient pas fait procéder à la vérification des avantages a posteriori, ni communiqué à d'autres entités des Nations Unies les enseignements tirés de telles vérifications. Des fonds tels que l'UNICEF échangent des informations sur les pratiques de référence avec d'autres entités, au sein de groupes spécialisés, mais ne procèdent à aucun examen collégial, ce qui leur permettrait de mieux tirer parti de l'expérience acquise. L'UNICEF estime que la diversité des missions, des objectifs, des zones d'activité, des structures et des procédures des différents organismes des Nations Unies rend impossible la pratique de l'examen collégial des projets en matière d'informatique. Pour sa part, le Comité estime au contraire qu'il existe suffisamment de points communs entre le Secrétariat, les principaux fonds et programmes et les institutions spécialisées pour que l'Administration demande que les pratiques de référence en question soient adoptées.

#### *Politiques de sécurité de l'information*

107. Les politiques de sécurité de l'information précisent ce qu'est un usage approprié des ressources en information d'un organisme et quels mécanismes doivent être mis en place pour protéger cette information contre la divulgation ou la modification non autorisées. Or, la plupart des sites examinés par le Comité ne

fournissent que peu d'informations, voire aucune, en la matière. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a engagé des consultants pour élaborer une politique de sécurité de l'information; quant au Secrétariat de l'ONU, il a élaboré lui aussi une série de politiques de sécurité de l'information qui, en mai 2004, était toujours en attente d'un aval définitif. La politique de sécurité de l'information et le code de conduite y relatif de l'UNICEF ont été rendus publics en octobre 2003, et le Fonds en a communiqué le contenu au Secrétariat de l'ONU. Au mois de mai 2004, l'UNICEF travaillait toujours à son plan antisinistre, mais des volets importants de ce dernier étaient déjà en application. Quant au projet devant permettre la continuité de l'activité, il avait été approuvé en tant que schéma d'orientation. Il était prévu de commencer à faire les investissements nécessaires en 2004-2005. Dans plusieurs organismes, des plans antisinistre étaient en cours d'élaboration ou de mise en œuvre, mais certaines entités n'avaient mis que de rares mesures en place dans ce domaine.

108. La Caisse des pensions a noté que les organisations affiliées n'utilisaient pas toutes le même système informatique et qu'elle était donc obligée de disposer d'une interface de conversion pour chaque système afin de pouvoir mettre à jour les données, ce qui représentait un coût supplémentaire pour l'ensemble des organisations affiliées puisque ce sont elles qui, en dernière analyse, financent les frais généraux de la Caisse.

### **Systèmes de planification des ressources et autres progiciels**

109. En janvier 2004, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), en partenariat avec le FNUAP et l'UNOPS, a confié le traitement de ses données à un nouveau système de planification des ressources baptisé Atlas. Or, en mai 2004, le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS n'étaient pas encore dotés d'un cadre de contrôle interne global validé indépendamment permettant de réduire de manière adéquate les risques liés au contrôle. Cette lacune était aggravée par les nombreuses insuffisances signalées précédemment par le Comité, à savoir : séparation inadéquate des tâches, absence de vérification au niveau interne de l'exactitude et de la validité des livres-journaux du nettoyage des données; grand livre non opérationnel; absence de mécanismes automatisés pour les rapprochements bancaires; inadéquation des contrôles visant à empêcher la modification des coordonnées des personnes à payer; caractère limité des rapports de surveillance; nombre limité de pare-feu installés. Bien que ces lacunes n'aient pas eu de répercussions sur les états financiers pour 2002-2003, le Comité redoute que si des mesures ne sont pas prises rapidement pour parer aux risques associés à la mise en place d'un système de portée majeure après la date de clôture des comptes, il pourrait en résulter des difficultés opérationnelles considérables pour l'organisme concerné. L'Office contre la drogue et le crime de l'Office des Nations Unies à Vienne, qui est administré par le PNUD, court un risque similaire.

110. Pendant l'exercice biennal 2002-2003, le PNUD a dépensé 56,2 millions de dollars des États-Unis au titre des TIC, dont 24,5 millions pour Atlas, montant qui n'inclut pas les frais indirects. Il prévoyait de dépenser entre 69 et 79 millions de dollars durant l'exercice biennal 2004-2005. Ses partenaires, le FNUAP et l'UNOPS, ont dépensé respectivement 7,3 millions de dollars et 3 070 000 dollars. Le HCR a fait état de dépenses directes de 37 millions de dollars sur plusieurs années, au titre d'un système de planification des ressources similaires; quant à l'UNICEF, ses dépenses afférentes aux TIC se sont élevées à 50 millions au cours de

l'exercice biennal 2002-2003. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont opté pour une méthode accélérée de mise en œuvre d'Atlas, ce qui impliquait un risque élevé. En effet, il leur a fallu mener de front la planification et l'exécution des différentes phases d'Atlas. De plus, le système était appelé à remplacer un grand nombre de systèmes (25) et de sites (160) antérieurs à son installation. Le système Atlas a été sélectionné conformément à la stratégie en matière de TIC approuvée pour 2002-2003 et à la suite d'un appel d'offres en bonne et due forme. Bien que les avantages et les résultats obtenus grâce à ce système aient été clairement identifiés, ils n'ont pas toujours été définis de façon quantifiable et mesurable.

111. Le bureau de pays du PNUD au Brésil, qui représente 14 % de l'ensemble de ses dépenses afférentes aux programmes, n'a pas mis en œuvre Atlas. Il avait en effet consacré depuis 2001 quelque 1,5 million de dollars à l'expérimentation d'un système de planification des ressources différent et n'était pas disposé à en changer au profit d'Atlas, dont il estimait qu'il ne répondrait pas à ses besoins. Il n'existe actuellement pas d'interface entre Atlas et l'autre système. Le PNUD a indiqué qu'un plan avait été conçu pour atténuer l'incidence à court terme de la transition vers Atlas et la faciliter.

112. Le HCR a acquis indépendamment et mis en service (mais de façon échelonnée) le même progiciel de planification des ressources que le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS. Il a rencontré certains des problèmes auxquels s'était heurté le PNUD, mais a adopté une démarche plus progressive. En 1999, il avait fait l'acquisition du même progiciel de base pour quelque 2,5 millions de dollars des États-Unis. Il a ensuite interrompu l'exécution du projet, qui a repris en 2002. Il a fait état de dépenses de 16 millions de dollars pour 2003 et prévoyait qu'elles atteindraient 18,2 millions de dollars en 2004, compte non tenu des coûts indirects et des améliorations prévues, notamment la mise en place d'un logiciel de gestion des ressources humaines. La première phase, limitée, de la mise en service a débuté en janvier 2004 au siège et seules quelques applications étaient concernées. En avril 2004, les utilisateurs n'étaient pas encore complètement familiarisés avec les nouveaux processus et le HCR devait encore choisir quels bureaux extérieurs seraient chargés de l'expérimentation et déterminer un calendrier pour le déploiement.

113. Dans des proportions plus modestes, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a également lancé prématurément un nouveau système de gestion de l'information, dénommé ProFi, à l'Office des Nations Unies à Vienne. Bien que, dans son rapport précédent<sup>20</sup> et à la faveur d'audits ultérieurs, le Comité ait noté des incohérences au niveau des données entre le système existant et ProFi et qu'il ait recommandé de ne pas remplacer l'ancien système avant qu'on ne soit parvenu à obtenir une concordance totale, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime n'a pas tenu compte de cette recommandation. Étant donné qu'il n'a pas été procédé à un essai de clôture des comptes, le Comité n'a pas été en mesure de vérifier la fiabilité de l'interface entre ProFi et les autres sources de données comptables. Une partie des avantages attendus de l'investissement qu'a représenté le système ProFi ne se sont donc pas concrétisés. De son côté, l'UNRWA a fait l'acquisition d'un système de gestion financière et de gestion des ressources humaines pour un montant de 1 090 000 dollars des États-Unis. Le contrat spécifiait

<sup>20</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-septième session, Supplément n° 51 et rectificatif (A/57/5/Add.9 et Corr.1).

que le projet devait être validé au plus tard le 10 juin 2001, mais les systèmes n'avaient été que partiellement mis en place en avril 2004. En raison du dépassement des prévisions de coûts, le montant définitif du contrat en question a été supérieur de 0,2 million de dollars au montant initialement approuvé. Le Comité reconnaît que le retard enregistré dans l'application du nouveau système est en partie imputable à des facteurs qui échappaient au contrôle de l'Office.

114. Au HCR, le projet avait été à l'étude pendant quatre ans mais le Comité a noté une certaine insatisfaction parmi les utilisateurs, souvent attribuée à l'insuffisance de la coordination dans la gestion du projet. Ceux-ci n'avaient pas toujours la possibilité de procéder à des vérifications adéquates et n'avaient pas de vue d'ensemble des moyens à leur disposition pour valider les données saisies à toutes les étapes du traitement, corriger les erreurs, vérifier les données figurant dans le grand livre, déterminer l'origine des données, effectuer la clôture de l'exercice, pas plus que des rapports disponibles. Dans ces conditions, on peut craindre que ni l'exploitation des données ni le rapport coût-efficacité ne donnent satisfaction, voire que la fiabilité des données soit douteuse. Le Comité a constaté que, dans des conditions d'utilisation normales, le temps de réponse du système était adéquat, mais que le traitement par lots prenait souvent longtemps. En outre, en cas d'échec du traitement par lots, l'utilisateur n'en était pas informé et courait donc le risque de perdre ses données. Le transfert des données relatives à 2003 était presque achevé en avril 2004, puisque seules 470 opérations, sur un total de 1,5 million, restaient à inscrire.

115. Cependant, au HCR, les opérations de rapprochement et d'ajustement consécutives à la conversion des données ont été effectuées dans l'environnement d'exécution au lieu de l'être dans un environnement distinct, d'où un risque de modification involontaire de données. Le HCR a activé les comptes et les profils d'utilisateurs dès que la formation nécessaire a été assurée, mais sans réglementation consignée par écrit des conditions d'accès au système par les utilisateurs, notamment en ce qui concerne la rotation du personnel et la cessation de service. Aucun élément d'information spécifique n'a été communiqué au sujet des risques de fraude et aucune mesure de prévention n'a été prise.

116. De même, à l'UNICEF, le Comité a observé que les utilisateurs d'un nouveau logiciel, dont l'exécution donnait par ailleurs toute satisfaction, pouvaient effectuer différentes opérations à tous les stades, depuis la création jusqu'à la validation finale d'un document ou d'une opération de paiement, d'où un risque de séparation inadéquate des tâches. L'UNICEF n'a pas non plus communiqué de directives claires aux fonctionnaires responsables du système dans les bureaux extérieurs en ce qui concerne le contrôle de l'accès. Or, il importe de garder une trace des connexions, des tentatives de connexion et de toutes les opérations qui, pour des raisons de sécurité, doivent faire l'objet d'un contrôle.

117. Le 24 mars 2003, le HCR a signé avec le PNUD un mémorandum d'accord définissant les objectifs, la portée et les modalités de leur coopération dans le cadre de la gestion conjointe de leurs nouveaux systèmes respectifs. Le 5 septembre 2003, un second mémorandum d'accord a été signé, qui portait sur le partage des services externalisés. Rares sont les mentions faites par le HCR de solutions apportées en coordination à des problèmes techniques, pannes ou risques auxquels tant lui-même que le PNUD se seraient heurtés, ou encore à des problèmes liés aux droits d'accès et à la gestion des questions de sécurité. Les deux parties n'ont donc pas été en

mesure de tirer tout le parti possible des accords conclus, en termes de gain de temps, d'économies, de rapport coût-efficacité et de résultats, tous avantages qui auraient pu être obtenus au moyen d'une synergie adéquate.

118. En conclusion, le Comité note avec satisfaction que des mesures ont été prises pour remédier à certaines des lacunes qu'il avait pu observer au stade de la conception et de la mise en œuvre des stratégies en matière d'informatique et de télématique. Cependant, compte tenu des derniers exemples en date d'opérations coûteuses, il recommande à nouveau qu'une étude complète soit entreprise à l'échelle du système des Nations Unies en vue de coordonner les efforts consentis dans le domaine de l'informatique et de la télématique, afin que les choix effectués soient les plus rentables, à long terme, pour les États Membres.

## H. Gestion des ressources humaines et systèmes de gestion de la paie

119. Le pouvoir de modifier le Statut du personnel appartient à l'Assemblée générale et le pouvoir d'apporter des modifications au Règlement du personnel est la prérogative du Secrétaire général. En 1947, le Secrétaire général a délégué au Directeur général de l'UNICEF plein pouvoir pour appliquer le Règlement du personnel, mais ne lui a pas donné le pouvoir de le modifier. Toutefois, au fil des années, les directeurs généraux successifs de l'UNICEF ont créé des allocations et indemnités spéciales et mis en place de nouveaux types de contrats temporaires, mais le *Manuel des ressources humaines* de l'UNICEF n'a jamais été finalisé, les règles applicables aux traitements et indemnités étant dispersées dans de nombreuses instructions administratives. Bien que le Groupe de travail interorganisations sur les lieux d'affectation difficiles assure le suivi des indemnités, les organisations risquent de se faire une concurrence coûteuse. Le coût pour l'UNICEF de l'indemnité de subsistance en opération spéciale a doublé, passant de 3,3 millions de dollars en 2001 à 6,9 millions de dollars en 2003, en raison notamment des déviations du système de l'indemnité de subsistance (missions) de l'ONU. L'UNICEF a indiqué que cette indemnité était indispensable pour attirer du personnel hautement qualifié dans les lieux d'affectation difficiles et dangereux, classés dans la catégorie des lieux d'affectation déconseillés aux familles, et que toutes les organisations internationales appliquaient plus ou moins la même politique, avec quelques variantes selon les circonstances, pour répondre à leurs besoins opérationnels. Toutefois, sa liste de lieux d'affectation (71 zones en 2003 contre 47 en 1999) comprenait 10 pays dans lesquels l'Organisation des Nations Unies ne versait pas d'indemnité de subsistance (missions). **Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que toutes ses décisions relatives au Statut et au Règlement du personnel ainsi qu'au régime des indemnités soient strictement conformes au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et communique à l'ONU et à ses fonds et programmes les enseignements qu'il a tirés de l'expérience.**

120. Le Comité a été heureux de constater que le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés s'était attaqué aux problèmes évoqués dans ses précédents rapports en diffusant de nouvelles directives, en établissant une nouvelle politique contractuelle pour la catégorie des administrateurs et en redéfinissant ses politiques en matière de rotation du personnel, d'emploi entre deux affectations et de gestion des vacances de poste. Le HCR a publié des statistiques plus complètes sur ses effectifs et a introduit, en 2004, un système permettant de suivre l'emploi de

personnel temporaire. En comparaison, le budget d'appui biennal de l'UNICEF ne donnait aucune indication concernant les postes imputés à des fonds d'affectation spéciale. Le nombre de postes autorisés y est passé de 6 525 en 2001 à 7 224 en 2003, mais ces chiffres ne comprennent ni le personnel temporaire employé en vertu de contrats de durée déterminée, ni les Volontaires des Nations Unies, ni les postes surnuméraires. Les dépenses au titre du personnel engagé à titre temporaire dont les contrats étaient régulièrement renouvelés avaient augmenté de 43 % entre l'exercice biennal 2000-2001 et l'exercice biennal 2002-2003, pour atteindre 100 millions de dollars. **Le Comité recommande que l'UNICEF publie des statistiques complètes sur ses effectifs prévus et réels, quelle que soit la source de financement ou la catégorie de contrat, et communique à l'ONU et à ses fonds et programmes les enseignements qu'il a tirés de l'expérience.**

121. Le nombre de postes vacants et la durée des vacances restent un important sujet de préoccupation. Le poste de directeur du Service de la gestion des placements de la Caisse des pensions du personnel des Nations Unies, qui gère des avoirs de 26 milliards de dollars, est resté vacant pendant plus de cinq mois en 2003-2004. L'Administration a fait valoir que la procédure de recrutement avait été conforme aux politiques et procédures de recrutement en vigueur à l'ONU, et qu'un nouveau directeur avait été nommé en mai 2004. C'était aussi le cas pour le poste de directeur de la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne, et pour celui de directeur du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD. En octobre 2003, l'UNRWA avait un taux de vacance de 8,8 % pour les 23 400 postes d'agent local, contre 5,1 % deux ans plus tôt. Le taux de vacance pour les 140 postes de fonctionnaires recrutés sur le plan international avait toutefois été ramené de 27,4 % au cours de l'exercice biennal précédent à 7,9 %. À l'UNICEF, le taux de vacance de postes enregistré pour le personnel recruté sur le plan international était toujours supérieur au taux utilisé aux fins des hypothèses budgétaires (6 %) et toutes les catégories de personnel étaient en sous-effectifs, à l'exception des fonctionnaires de la classe D-1, qui étaient plus nombreux que le nombre de postes autorisé. Bien que ces taux de vacance donnent une certaine souplesse, ils risquent d'ôter au processus budgétaire sa pertinence et d'entraver la bonne exécution des programmes et des services.

**122. Le Comité recommande que tous les bureaux, fonds et programmes s'efforcent, chaque fois qu'il convient, de réduire l'écart entre les postes inscrits au budget et les postes pourvus. Le Comité recommande également que l'ONU étudie des moyens appropriés en vue d'empêcher que des postes de direction essentiels restent vacants.**

123. Malgré les directives concernant une représentation géographique plus équilibrée, en 2003, 85 % du personnel de l'UNITAR provenait de pays industrialisés. À l'UNICEF, 81 % du personnel provenait de pays en développement, mais ce pourcentage n'était plus que de 47 % pour le personnel recruté sur le plan international et de 29 % aux échelons supérieurs. Son conseil d'administration, ayant noté en 1991 ce même pourcentage de 47 % pour le personnel recruté sur le plan international, avait demandé à l'UNICEF d'accroître le nombre de fonctionnaires recrutés dans des pays en développement et de lui présenter un rapport sur les mesures prises à ce sujet en 1992. Douze ans plus tard, le rapport en question n'a toujours pas été soumis. **Le Comité recommande que l'UNICEF et l'UNITAR poursuivent leurs efforts en vue de donner suite aux résolutions de l'Assemblée générale concernant la répartition géographique du**

**personnel et communiquent à l'ONU et à ses fonds et programmes les enseignements qu'ils ont tirés de l'expérience.**

124. Les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires remontent à différentes périodes, et les pratiques en la matière varient d'une organisation à l'autre. Bien que des progrès aient été enregistrés, la prestation des fonctionnaires n'est pas toujours évaluée et les rapports d'évaluation n'existent pas toujours. Cette situation risque d'avoir une incidence négative sur l'efficacité et le rendement du personnel.

125. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), qui a un effectif de 58 fonctionnaires affectés à des bureaux extérieurs, a élaboré en 1995 une politique provisoire de rotation du personnel qui n'a jamais été adoptée ni appliquée. À la fin de l'année 2002, plus d'un tiers des 21 représentants de l'Office en poste dans des bureaux extérieurs s'y trouvaient depuis des périodes allant de 4 à 6,6 ans. À l'UNICEF, certains fonctionnaires du siège occupent le même poste depuis 1990, y compris des postes soumis à rotation. Cette situation pourrait constituer un obstacle à la gestion efficace du changement et des promotions; par ailleurs, la planification des remplacements aux postes de responsabilité a parfois encore besoin d'être améliorée et risque de devenir de plus en plus difficile. En juin 2004, le FNUAP n'avait pas mis en place de plan de remplacement. Estimant que la question de la planification des remplacements était un problème majeur auquel il devrait faire face à moyen et à long terme, le FNUAP avait établi l'Unité de planification stratégique des ressources humaines. Il comptait mettre en œuvre une politique du personnel globale qui devrait être finalisée d'ici à la fin de 2004, le plan de remplacements devant, quant à lui, être finalisé au début de 2005.

**126. Le Comité recommande que les bureaux, fonds et programmes revoient et, le cas échéant, améliorent la gestion de leurs systèmes d'évaluation et de notation du personnel, de rotation et de planification des remplacements.**

127. Le Comité est heureux de noter qu'en ce qui concerne le paiement de pensions aux juges en activité, au sujet duquel il avait formulé des observations dans ses rapports concernant l'exercice biennal 2000-2001, l'Assemblée générale, dans sa résolution 58/264 du 23 décembre 2003, a déclaré qu'un ancien juge qui est élu membre de la Cour internationale de Justice ou qui est élu ou nommé juge permanent du Tribunal pénal international pour le Rwanda ou qui est nommé juge *ad litem* au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ou au Tribunal pénal international pour le Rwanda ne perçoit aucune pension jusqu'à ce que son mandat prenne fin ou qu'il cesse d'exercer ses fonctions. La Cour internationale de Justice a indiqué que depuis l'audit du Comité, elle avait suspendu les paiements en question.

## **I. Formation**

128. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné la gestion des activités de formation dans les départements, fonds, programmes et instituts des Nations Unies en faisant porter son attention sur les points suivants : établissement de rapports, politiques de formation et planification des activités de formation, gouvernance, partage des connaissances, coordination et appui interorganisations et évaluation. Dans un rapport présenté au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires à la demande de celui-ci (A/58/384, annexe), le Comité a constaté ce qui suit : le rang de priorité assigné par les cadres dirigeants à la formation et au

perfectionnement du personnel et l'orientation donnée aux activités correspondantes étaient généralement conformes aux normes et aux pratiques optimales retenues au plan international; les politiques, les directives et les plans de formation avaient dans de nombreux cas été établis en fonction de ce rang de priorité; il y avait des exemples de planification de la formation, d'activités de partage des connaissances et d'exécution de programmes de formation qui dénotaient des réussites à de nombreux égards; il existait généralement dans les grands centres des Nations Unies des systèmes visant à optimiser la planification de l'emploi des ressources limitées consacrées à la formation; et, pour ce qui était de la gouvernance, les entités considérées semblaient suivre la tendance consistant à abandonner un mode d'organisation hiérarchisé au profit de réseaux décentralisés de partenariats et d'alliances.

129. Toutefois, le Comité a également constaté que : dans certains cas, les politiques, les directives et les plans de formation étaient inexistantes ou incomplets, ou avaient été adoptés tardivement; par exemple, le siège de l'ONU n'avait formé aucun membre de son personnel en 2002-2003; les systèmes de gestion utilisés pour gérer les dépenses de formation ne permettaient pas toujours d'obtenir la totalité des informations que requièrent une planification rigoureuse et un suivi efficace; les indicateurs n'étaient pas toujours complets et fiables; du fait de la diversité des types et durées d'engagement et de disparités dans les méthodes de calcul des effectifs, les entités considérées n'étaient pas toujours à même de fournir des données qui permettent de déterminer l'effectif global du personnel, c'est-à-dire des bénéficiaires potentiels des activités de formation; enfin, les données ne pouvaient être consolidées ou comparées entre les différentes entités des Nations Unies, et moins encore à l'échelle du système, sans une marge d'erreur importante.

130. De ce fait, des indicateurs tels que le pourcentage du total des dépenses de personnel consacré aux activités de formation, d'usage courant dans certains États Membres, pouvaient difficilement être calculés avec exactitude et ne pouvaient guère être utilisés pour procéder à des comparaisons valables avec ceux d'autres entités. Dans les quelques cas où des indicateurs, tels que le pourcentage susmentionné, avaient pu être calculés (le Département de la gestion des ressources humaines avait ainsi établi que le pourcentage du total des dépenses de personnel consacré aux activités de formation était de 0,74 % au cours de l'exercice biennal 2000-2001 et de 0,79 % en 2002), il s'était avéré qu'ils étaient plusieurs fois inférieurs à ceux généralement considérés comme constituant l'optimum dans le secteur privé, mais proches de ceux relevés dans quelques autres organisations internationales. Il était à craindre que les ressources consacrées à la formation ne soient pas à la mesure des objectifs visés.

131. En dehors des efforts déployés par l'École des cadres, comme indiqué ci-après, et par le Réseau des cadres responsables de la formation, les synergies entre les entités et les synergies locales auraient pu être mieux exploitées. Les comparaisons et la coordination interorganisations avaient un caractère informel, et n'avaient pas permis d'harmoniser à l'échelle du système les méthodes employées pour mettre au point et systématiser les retours d'information, élaborer le matériel de formation et établir des registres d'organismes de formation et de formateurs à tous les niveaux géographiques requis. Dans ces conditions, les activités de formation risquaient de ne pas être un moyen efficace d'atteindre l'objectif d'une culture commune aux entités du système des Nations Unies, et de ne pas tirer le parti optimal des moyens importants qui étaient mis en oeuvre, tant en ressources humaines qu'en apports de

compétences. À cet égard, le Comité est heureux de noter qu'après son audit, en juillet 2003, le Réseau ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé un cadre d'organisation du perfectionnement qui a pour objet de partager et de mettre au point des pratiques et outils de formation à l'échelle du système des Nations Unies.

132. Dans son rapport au Comité consultatif, le Comité des commissaires aux comptes notait que faute d'une quantification rigoureuse des grands objectifs et des réalisations attendues, les systèmes d'évaluation employés pour contrôler l'efficacité et l'efficacité des programmes de formation étaient partiellement déficients dans certaines entités. Il existait des moyens pour mesurer l'efficacité des activités de formation et établir des niveaux de référence à cet égard, mais leur emploi était loin d'être général. Cette situation, qui certes existait dans bien d'autres organisations, risquait d'entraver la mise en oeuvre de la budgétisation axée sur les résultats et de compromettre la réalisation des objectifs.

133. Le Comité a également noté que les audits internes et externes avaient révélé de nombreuses carences dans l'organisation des retours d'information, la planification et la coordination qui, à des degrés divers, risquaient de grever inutilement le coût des activités de formation. Cette situation risquait de nuire à la rentabilité de nombreuses activités de mise en valeur des ressources humaines et de compromettre la réalisation des objectifs fixés par les organes directeurs. On citera à cet égard la résolution 55/247 du 12 avril 2001, dans laquelle l'Assemblée générale soulignait la nécessité d'assurer une formation adéquate à tout le personnel qui participe aux procédures d'achats au Siège et sur le terrain et priait le Secrétaire général de veiller à ce que ce personnel reçoive la formation nécessaire pour améliorer ses compétences. Le Groupe de travail interorganisations sur les achats a chargé un sous-groupe de travail sur la formation et la délivrance de certificats d'aptitude professionnelle dans le domaine des achats d'évaluer les besoins de formation dans le système des Nations Unies et de faire des propositions quant aux modalités d'exécution des programmes de formation, mais l'Administration n'a donné que partiellement suite à la demande de l'Assemblée générale. L'École des cadres des Nations Unies aurait été en mesure de dispenser la formation voulue et de délivrer les certificats requis, mais en juin 2004 le Secrétariat n'avait pas encore fait appel à ses services. Les retards de ce type et le manque de coordination pourraient ouvrir la voie à de nouveaux dysfonctionnements dans le domaine des achats partout dans le système des Nations Unies.

134. On citera aussi l'apprentissage à distance, qui pourrait être utile à l'Organisation des Nations Unies, étant donné l'étendue mondiale de son réseau. Des économies pourraient être réalisées au titre des frais de voyage et des heures de travail du personnel. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est récemment félicité à cet égard que les missions de maintien de la paix utilisent la vidéoconférence pour offrir au moindre coût des cours de formation sur place (A/58/759, par. 78). Rien ne semblait toutefois indiquer qu'il existait une coopération dans ce domaine, notamment entre l'École des cadres, dont les contacts avec l'UNITAR et l'ONU ne débouchaient sur aucun résultat concret, et d'autres organisations des Nations Unies menant des activités de formation et de recherche. L'École des cadres avait même renoncé à calculer la part des activités d'apprentissage en ligne dans les programmes de formation qu'elle avait mis en oeuvre en 2002 et 2003 ou comptait mettre en oeuvre en 2004-2005, jugeant l'opération trop coûteuse et trop longue. Malgré le peu de moyens dont il disposait,

l'INSTRAW envisageait de mettre au point certains de ses propres programmes d'apprentissage en ligne. L'UNRWA a indiqué qu'il examinait son programme d'aide à l'enseignement afin d'être en mesure d'harmoniser et d'intégrer ses politiques d'aide à l'enseignement et d'enseignement à distance. Étant donné l'importance des investissements nécessaires, un suivi et une évaluation rigoureux du rapport coût-efficacité de ce type d'activités sont indispensables.

135. L'évaluation est aussi un élément extrêmement important et parfois négligé des programmes de formation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines du Secrétariat de l'ONU et quelques autres équipes ont essayé de mettre au point un outil d'évaluation fondé sur les quatre critères du modèle Kirkpatrick (réaction des participants; connaissances acquises; incidence sur la qualité du travail fourni; incidence sur la performance de l'entreprise). Toutefois, cet outil est peu utilisé par les services de formation de l'ONU et le seul critère d'évaluation est généralement l'avis des participants. L'École des cadres du système des Nations Unies a créé et mis en œuvre un système de suivi et d'évaluation, mais n'a commencé à le mettre à la disposition d'autres organisations qu'à partir de mai 2004. L'UNRWA reconnaissait la nécessité d'évaluer les résultats de la formation mais ne l'avait pas encore fait en l'absence d'un spécialiste de la formation, qu'elle avait l'intention de recruter.

136. La transformation, en 2002, de l'École des cadres du système des Nations Unies en institution de gestion du savoir à l'échelle du système, ainsi que d'apprentissage et de formation continue du personnel du système, est particulièrement intéressante à cet égard. Les activités de l'École sont restées relativement modestes (4 817 jours/participants de formation en 2003 contre 4 707 en 2002 et 9 334 en 2001 dans le cadre de son statut précédent), alors que le total des réserves et des soldes des fonds de l'École au 31 décembre 2003 était en augmentation, s'établissant à 4,8 millions de dollars (ce qui représente 66 % des dépenses enregistrées au cours de l'exercice biennal 2002-2003).

**137. Le Comité a conclu que la gestion et la coordination des activités de formation du personnel pourraient être améliorées de sorte que les ressources humaines de l'ONU soient mieux adaptées à sa mission, à sa structure et à sa culture et qu'il soit fait une utilisation optimale de l'École des cadres du système des Nations Unies et des méthodes d'apprentissage à distance.**

## **J. Consultants, experts et personnel temporaire**

138. Le contrat de louage de services permet de recruter des personnes ayant certaines qualifications pendant des périodes de courte durée au titre d'un projet ou au sein d'une organisation. Des consultants peuvent être employés en vertu d'un ou de plusieurs contrats pour une période ne dépassant pas 11 mois consécutifs, soit 239 jours. Au-delà de cette période de 11 mois, il n'est possible de recruter à nouveau un consultant qu'après une interruption obligatoire de quatre mois. Au PNUD, le coût du personnel recruté en vertu de contrats de louage de services s'est élevé à 16,1 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2002-2003. Toujours au PNUD, on a relevé plusieurs cas de personnes qui avaient bénéficié de contrats d'une durée supérieure à 11 mois consécutifs ou avaient obtenu une prorogation de leur contrat sans que la période d'interruption obligatoire de quatre mois ait été respectée. Le siège du PNUD n'avait pas de comité d'examen des contrats de louage

de services comme le prévoyaient les directives concernant l'utilisation de ce type de contrat (UNDP/ADM/95/63). En outre, la prestation des titulaires de contrats de louage de services n'était pas toujours évaluée.

139. À l'ONU, l'examen des contrats de louage de services, et des accords contractuels conclus avec des établissements ou avec des particuliers a fait apparaître des lacunes au niveau du recrutement de personnel temporaire et de l'évaluation des prestations. Au FNUAP, la prestation des titulaires de contrats de louage de services n'était pas toujours évaluée et, quand elle l'était, le rapport d'évaluation n'était pas toujours joint au formulaire d'ordonnancement du paiement. En outre, les états de présence des titulaires de contrats de louage de services n'étaient pas toujours annexés à ce formulaire.

140. Les engagements pour une durée limitée constituent un outil de recrutement souple et sont utilisés pour des engagements de six mois minimum et de trois ou, exceptionnellement, quatre ans maximum. Le coût du personnel engagé en vertu de ces contrats par le PNUD au cours de l'exercice biennal 2002-2003 s'est élevé à 21,5 millions de dollars. Certaines des tâches exécutées par les titulaires de ces contrats revêtaient un caractère régulier et continu, ce qui est contraire aux directives concernant l'utilisation des contrats d'engagement de durée limitée. À l'UNOPS, les titulaires d'engagements de durée limitée n'avaient pas toujours signé leurs contrats. Dans certain cas, la lettre d'engagement la plus récente figurant dans le dossier du titulaire ne mentionnait pas la durée du contrat.

141. Au cours de l'exercice biennal 2002-2003, les frais de consultants de l'UNICEF se sont montés à plus de 160 millions de dollars, soit une augmentation de 24 % par rapport à l'exercice biennal précédent. Les seuls contrats passés avec des sociétés ont progressé de 42 %, pour atteindre 70 millions de dollars. L'UNICEF n'a pas publié de rapport annuel sur l'emploi de consultants, comme le prévoit le *Manuel des ressources humaines*. Le dernier rapport de ce type, qui remonte à 1999, ne rendait compte de la situation que dans 72 % des bureaux de l'UNICEF, laissant de côté 15 % des consultants, et ne comportait aucune donnée sur la répartition géographique. La gestion des données figurant dans le Système de gestion des programmes a été automatisée en décembre 2002 mais aucun rapport n'a été publié. Enfin, contrairement aux dispositions du Manuel, l'UNICEF a recruté un certain nombre de consultants pour s'acquitter de fonctions normalement assurées par le personnel permanent pendant des périodes de plus d'un mois.

142. Au PNUE, des contrats de consultant n'indiquaient pas précisément les délais dans lesquels chaque tâche devait être accomplie, des versements partiels avaient été effectués sans que les rapports requis sur les progrès accomplis dans l'exécution des tâches aient été établis, un consultant avait reçu la note « excellent » alors qu'il avait fourni ses prestations en retard, et certains contrats avaient été signés après leur date d'entrée en vigueur, tandis que d'autres n'avaient été signés ni par l'une, ni par l'autre partie contractante. Le Comité craignait que des consultants aient été payés sans que leur contrat ait été approuvé ou qu'ils en aient accepté les conditions.

143. Le Comité a recommandé que les organisations se conforment aux instructions relatives à l'engagement de consultants, veillent à ce que les contrats ou lettres de nomination soient signés avant leur entrée en vigueur et assurent un suivi rigoureux des prestations fournies.

## K. Fraude et présomption de fraude

### Cas signalés

144. Au cours de l'exercice biennal 2002-2003, sur les 16 organismes des Nations Unies ayant fait l'objet d'un audit, 7 ont signalé au Comité des cas de fraude ou de présomption de fraude, qui sont récapitulés dans le tableau ci-après. Les administrations concernées ont indiqué les mesures qu'elles avaient prises à l'encontre des membres du personnel responsables ainsi que les mesures visant à prévenir que de tels cas se reproduisent.

### Cas de fraude ou de présomption de fraude signalés

| <i>Organisme</i>                            | <i>Nombre de cas</i> | <i>Montant estimatif<br/>de la perte<br/>(en dollars des États-Unis)</i> | <i>Montant recouvré<br/>(en dollars des États-Unis)</i> |
|---------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Organisation des Nations Unies              | 14                   | 707 304                                                                  | 10 183                                                  |
| UNICEF                                      | 37                   | 703 356 (24 cas)                                                         | 198 380                                                 |
|                                             |                      | Montant indéterminé (13 cas)                                             |                                                         |
| FNUAP                                       | 2                    | 82 464                                                                   | 18 784                                                  |
| HCR                                         | 19                   | 150 000                                                                  | 41 500                                                  |
| UNRWA                                       | 7                    | 9 458 (3 cas)                                                            | 8 475                                                   |
|                                             |                      | Montant indéterminé (4 cas)                                              |                                                         |
| Tribunal pénal international pour le Rwanda | 3                    | 129 880 (un cas)                                                         | —                                                       |
|                                             |                      | Montant indéterminé (2 cas)                                              |                                                         |
| PNUD                                        | 20                   | 512 175 (13 cas)                                                         | 146 153                                                 |
|                                             |                      | Montant indéterminé (7 cas)                                              |                                                         |

### Politique de prévention de la fraude et plan de lutte antifraude

145. Le Comité a noté qu'il était nécessaire de mettre en place une politique globale de prévention de la fraude à l'échelle du Secrétariat de l'ONU et dans certains bureaux, fonds et programmes tels que le CCI et l'UNITAR. Un certain nombre de fonds et programmes des Nations Unies (le HCR, le CCI, l'UNITAR, l'UNRWA, le FNUAP et le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie) avaient pris des mesures pour faire face aux risques de fraude et de corruption mais, dans la plupart des cas, ces plans n'étaient pas complets : ils comprenaient rarement des mécanismes formels d'évaluation des risques de corruption et de fraude ou un comité de prévention de la fraude; ils ne comportaient pas toujours de programme de formation à la lutte anti-corruption et de sensibilisation à la fraude; et les mécanismes de règlement en cas d'incident ou d'allégation de corruption ou de fraude n'étaient pas toujours bien conçus et ne fonctionnaient pas toujours de façon efficace.

146. Certaines organisations, comme l'ONUSDC depuis mai 2004, avaient adopté un dispositif plus complet. Toutefois, dans le cas de l'UNICEF, les mesures n'étaient pas toujours pleinement appliquées. L'UNOPS, le PNUD et le FNUAP avaient mis

au point une stratégie de prévention de la fraude qui prévoyait la formation du personnel aux principes de sensibilisation à la fraude d'ici à 2005, la publication d'un manuel sur la prévention de la fraude d'ici à 2005 également, et l'établissement d'une ligne de téléphone d'urgence (dans un délai non précisé). Toutefois, en mai 2004, la stratégie n'était pas encore approuvée. Le HCR a noté que le Réseau finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion avait créé, en 2004, un groupe de travail chargé d'évaluer les risques de fraude et de mettre au point une définition commune de la fraude.

**147. Le Comité recommande que le Secrétariat de l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies élaborent, justifient et mettent en œuvre un plan de prévention des risques de corruption et de fraude internes, y compris des mesures de sensibilisation à la fraude. Le Comité recommande en outre que le PNUD, l'UNOPS et le FNUAP intensifient leurs efforts en vue de finaliser la stratégie de prévention de la fraude et la déclaration de politique générale en la matière.**

Le Vérificateur général des comptes  
de la République sud-africaine  
(Signé) Shauket A. **Fakie**

Le Président de la Commission  
de vérification des comptes des Philippines  
(Signé) Guillermo N. **Carague**

Le Premier Président de la Cour  
des comptes de la France  
(Signé) François **Logerot**

Le 9 juillet 2004

*Note* : Les commissaires n'ont signé que la version originale anglaise du rapport.

## Annexe I

### **Organisations ayant fait l'objet d'un rapport pour l'exercice budgétaire terminé le 31 décembre 2003**

Organisation des Nations Unies<sup>a</sup>

Centre du commerce international CNUCED/OMC<sup>b</sup>

Université des Nations Unies<sup>c</sup>

Programme des Nations Unies pour le développement<sup>d</sup>

Fonds des Nations Unies pour l'enfance<sup>e</sup>

Office de secours et de travaux pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient<sup>f</sup>

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche<sup>g</sup>

Fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés<sup>h</sup>

Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement<sup>i</sup>

Fonds des Nations Unies pour la population<sup>j</sup>

Programme des Nations Unies pour les établissements humains<sup>k</sup>

Fonds du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues<sup>l</sup>

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets<sup>m</sup>

Tribunal pénal international chargé de juger les personnes présumées responsables d'actes de génocide ou d'autres violations graves du droit international humanitaire commis sur le territoire du Rwanda et les citoyens rwandais présumés responsables de tels actes ou violations commis sur le territoire d'États voisins entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 1994<sup>n</sup>

---

<sup>a</sup> *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-neuvième session, Supplément n° 5 (A/59/5), vol. I. Le plan-cadre d'équipement a également fait l'objet d'un rapport (A/59/161).*

<sup>b</sup> *Ibid., Supplément n° 5 (A/59/5), vol. III.*

<sup>c</sup> *Ibid., Supplément n° 5 (A/59/5), vol. IV.*

<sup>d</sup> *Ibid., Supplément n° 5A (A/59/5/Add.1).*

<sup>e</sup> *Ibid., Supplément n° 5B (A/59/5/Add.2).*

<sup>f</sup> *Ibid., Supplément n° 5C (A/59/5/Add.3).*

<sup>g</sup> *Ibid., Supplément n° 5D (A/59/5/Add.4).*

<sup>h</sup> *Ibid., Supplément n° 5E (A/59/5/Add.5).*

<sup>i</sup> *Ibid., Supplément n° 5F (A/59/5/Add.6).*

<sup>j</sup> *Ibid., Supplément n° 5G (A/59/5/Add.7).*

<sup>k</sup> *Ibid., Supplément n° 5H (A/59/5/Add.8).*

<sup>l</sup> *Ibid., Supplément n° 5I (A/59/5/Add.9).*

<sup>m</sup> *Ibid., Supplément n° 5J (A/59/5/Add.10).*

<sup>n</sup> *Ibid., Supplément n° 5K (A/59/5/Add.11).*

Tribunal international chargé de poursuivre les personnes présumées responsables de violations graves du droit international humanitaire commises sur le territoire de l'ex-Yougoslavie depuis 1991<sup>o</sup>

Le Comité a également examiné les comptes de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Son rapport sur la question sera inclus dans le rapport du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies<sup>p</sup>.

---

<sup>o</sup> Ibid., *Supplément n° 5L* (A/59/5/Add.12).

<sup>p</sup> Ibid., *Supplément n° 9* (A/59/9).

## Annexe II

**Suite donnée aux recommandations du Comité  
pour la période terminée le 31 décembre 2001,  
par organisation**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Nombre de<br/>recommandations</i> | <i>Recommandations<br/>appliquées</i> | <i>Recommandations<br/>en cours<br/>d'application</i> | <i>Recommandations<br/>non appliquées<sup>a</sup></i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Organisation des Nations Unies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 67                                   | 17                                    | 46                                                    | 4                                                     |
| Centre de commerce international                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                                    | 4                                     | —                                                     | —                                                     |
| Université des Nations Unies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 7                                    | 4                                     | 3                                                     | —                                                     |
| Programme des Nations Unies pour le développement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 46                                   | 21                                    | 24                                                    | 1                                                     |
| Fonds des Nations Unies pour l'enfance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 47                                   | 35                                    | 12                                                    | —                                                     |
| Office de secours et de travaux pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 27                                   | 14                                    | 8                                                     | 5                                                     |
| Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                                    | 3                                     | —                                                     | 2                                                     |
| Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés <sup>b</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 34                                   | 16                                    | 18                                                    | —                                                     |
| Programme des Nations Unies pour l'environnement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8                                    | 5                                     | 3                                                     | —                                                     |
| Fonds des Nations Unies pour la population                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 31                                   | 8                                     | 23                                                    | —                                                     |
| Programme des Nations Unies pour les établissements humains                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6                                    | 4 <sup>c</sup>                        | —                                                     | 2                                                     |
| Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 14                                   | 4                                     | 8                                                     | 2                                                     |
| Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 18                                   | 7                                     | 10                                                    | 1                                                     |
| Tribunal pénal international chargé de juger les personnes présumées responsables d'actes de génocide ou d'autres violations graves du droit international humanitaire commis sur le territoire du Rwanda et les citoyens rwandais présumés responsables de tels actes ou violations commis sur le territoire d'États voisins entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 1994 | 19                                   | 11                                    | 6                                                     | 2                                                     |
| Tribunal international chargé de poursuivre les personnes présumées responsables de violations graves du droit international humanitaire commises sur le territoire de l'ex-Yougoslavie depuis 1991                                                                                                                                                                                   | 18                                   | 12                                    | 6                                                     | —                                                     |
| Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 27                                   | 7                                     | 11                                                    | 9                                                     |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>378</b>                           | <b>172</b>                            | <b>178</b>                                            | <b>28</b>                                             |
| <b>Pourcentage</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>100</b>                           | <b>46</b>                             | <b>47</b>                                             | <b>7</b>                                              |

*(Notes du tableau de l'annexe II)*

- <sup>a</sup> Y compris les recommandations contenues dans les rapports portant sur des périodes antérieures à 2000-2001, et non encore appliquées.
- <sup>b</sup> Le cycle budgétaire du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés étant d'une année, les renseignements fournis dans le présent rapport portent sur la période se terminant le 31 décembre 2002.
- <sup>c</sup> Trois recommandations n'ont pu être appliquées intégralement en raison des événements.

## Annexe III

## Comparaison résumée des informations figurant dans les rapports et états financiers des organisations dont les comptes ont été vérifiés

|                                                                                                                                                                                                                            | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| <b>1. Rapport financier</b>                                                                                                                                                                                                |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Aperçu des états financiers                                                                                                                                                                                                | X   | X   |         | X    | X   | X      | X   | X    | X     | X     | X     |      | X      |      |        |                     |
| Audit interne                                                                                                                                                                                                              |     |     |         |      | Non |        |     | Non  | Non   | Non   | Non   | Non  |        | Non  | Non    | Non                 |
| Politique de gestion des risques                                                                                                                                                                                           |     |     |         |      |     |        |     | Non  | Non   | Non   | Oui   | Non  | Non    |      | Non    | Non                 |
| Code d'éthique de l'organisation                                                                                                                                                                                           |     |     | Non     |      | Non | Non    | Non | Non  | Non   | Non   | Non   | Non  | Non    |      | Non    | Non                 |
| Pratiques en matière d'hygiène et de sécurité                                                                                                                                                                              |     |     | Non     |      | Non | Non    | Non | Non  | Non   | Non   | Non   | Non  | Non    |      | Non    | Non                 |
| Aspects sociaux (par exemple priorité accordée à l'investissement et aux dépenses à caractère social)                                                                                                                      |     |     | Non     |      | Non | Non    | Non | Non  | Non   | Non   | Non   | Non  | Non    |      | Non    | Non                 |
| Évaluation et maîtrise des risques (risque de crédit, risque de change, etc.)                                                                                                                                              |     |     | Non     |      | Non | Non    | Non | Oui  | Non   | Non   | Oui   | Non  | Non    |      | Non    | Non                 |
| <b>2. Conventions comptables</b>                                                                                                                                                                                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>Comptabilisation des recettes</i>                                                                                                                                                                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptabilité en droits constatés                                                                                                                                                                                           |     | X   | X       | X    | X   |        |     |      |       | X     | X     | X    | X      | X    | X      |                     |
| Comptabilité en droits constatés modifiée                                                                                                                                                                                  | X   |     |         |      |     | X      | X   | X    | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>Comptabilisation des dépenses</i>                                                                                                                                                                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptabilité en droits constatés                                                                                                                                                                                           | X   | X   | X       | X    | X   |        | X   |      |       |       | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Comptabilité en droits constatés, sauf droits à prestations du personnel et composantes de projets exécutés par des gouvernements, des ONG ou directement, qui sont comptabilisés sur la base des mouvements de trésorerie |     |     |         |      |     | X      |     | X    | X     | X     |       |      |        |      |        |                     |
| <b>3. État des recettes et des dépenses et évolution des réserves et du solde du fonds (état I)</b>                                                                                                                        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>3.1 Recettes : principales rubriques</i>                                                                                                                                                                                |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Allocations provenant d'autres fonds                                                                                                                                                                                       | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions                                                                                                                                                                                                              | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     |       | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Ajustements de change                                                                                                                                                                                                      |     |     |         |      | X   | X      |     |      | X     |       | X     |      |        |      |        |                     |

|                                                                                  | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Montants provenant des réserves et du solde du fonds                             | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Fonds reçus au titre d'arrangements interorganisations                           | X   |     |         |      |     | X      | X   |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Recettes provenant de la prestation de services                                  | X   | X   |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Intérêts créditeurs                                                              | X   | X   | X       | X    | X   |        | X   | X    | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      |                     |
| Revenus des placements                                                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Activités financées en commun                                                    | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes accessoires                                                             |     | X   | X       | X    |     | X      |     |      |       | X     |       |      | X      |      |        | X                   |
| Recettes accessoires ou diverses                                                 | X   |     |         |      | X   |        | X   | X    | X     |       | X     | X    |        | X    | X      |                     |
| Cotisations des participants                                                     |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Recettes de la Division du secteur privé/revenu net des activités rémunératrices | X   |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes au titre des services d'appui                                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      | X      |      | X      |                     |
| Dons de gouvernements                                                            |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Recettes et redevances sur les ventes de publications                            |     | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes provenant de la fourniture de services                                  |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| <i>3.2 Dépenses : principales rubriques</i>                                      |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Acquisitions                                                                     | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Dépenses d'administration/budget d'appui de l'exercice biennal                   |     |     |         |      |     | X      |     | X    | X     | X     | X     |      | X      |      |        | X                   |
| Indemnisations                                                                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Services contractuels                                                            | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Services d'appui au développement                                                |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Dépenses                                                                         |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Bourses, subventions et contributions                                            |     |     | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Mise en œuvre du système intégré de planification des ressources                 |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dépenses de fonctionnement                                                       | X   | X   |         | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Dépenses diverses                                                                | X   |     | X       |      |     |        | X   | X    | X     |       | X     | X    |        | X    | X      |                     |
| Ajustements sur exercices antérieurs                                             | X   |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                    | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Dépenses relatives aux programmes/assistance au titre des programmes/budget d'appui aux programmes |     |     |         |      |     | X      |     | X    | X     |       | X     |      | X      |      |        |                     |
| Dépenses d'appui aux programmes                                                                    | X   |     |         | X    |     | X      | X   | X    | X     |       | X     |      | X      |      | X      |                     |
| Provisions pour recouvrement douteux de contributions                                              |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Traitements et autres dépenses de personnel                                                        | X   | X   |         | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Voyages                                                                                            | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| <i>3.3 Autres rubriques</i>                                                                        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Excédent (déficit) net des recettes par rapport aux dépenses                                       | X   |     | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        |      |        | X                   |
| Sommes portées au crédit d'États Membres                                                           | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves (fonds préaffectés)                                                                       |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves financières/Fonds de dotation                                                             |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Solde du fonds                                                                                     |     |     | X       |      |     | X      |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Augmentation des réserves                                                                          |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ajustements interfonds                                                                             |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Variation nette des provisions                                                                     |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Autres ajustements sur réserves et solde du fonds                                                  | X   | X   |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Ajustement sur exercices antérieurs                                                                |     |     | X       |      | X   |        |     |      | X     |       |       |      | X      | X    |        | X                   |
| Remboursements à des donateurs et virements depuis (sur) d'autres fonds                            | X   |     | X       |      |     |        | X   | X    | X     |       | X     |      | X      |      | X      |                     |
| Réserves et solde du fonds                                                                         |     |     | X       | X    |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves et solde du fonds en début d'exercice                                                     | X   | X   | X       |      |     |        | X   |      | X     |       | X     | X    |        | X    | X      |                     |
| Réserves et solde du fonds en fin d'exercice                                                       | X   |     | X       |      |     |        | X   |      | X     |       | X     | X    |        | X    |        |                     |
| Réduction ou annulation d'engagements d'exercices antérieurs                                       | X   | X   | X       | X    | X   |        | X   | X    |       | X     |       | X    | X      | X    | X      |                     |
| Virements depuis (sur) les réserves                                                                |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Virement d'un programme supplémentaire au programme annuel                                         |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dotation aux provisions (assurance maladie après la cessation de service)                          |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                      | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Virements (réserves et catégories de ressources)                     |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Virements depuis (sur) d'autres fonds                                | X   | X   | X       |      | X   |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Virements à destination (en provenance) d'autres organisations       | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Virements provenant d'excédents                                      | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Passation par pertes et profits/ajustements sur exercices antérieurs |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <b>4. Actif, passif, réserves et solde du fonds (état II)</b>        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>4.1 Actif : principales rubriques</i>                             |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptes débiteurs et charges comptabilisées d'avance                 |     |     |         |      |     | X      |     | X    |       | X     | X     |      | X      |      |        | X                   |
| Intérêts courus                                                      |     |     |         |      |     |        |     | X    |       | X     |       |      | X      |      |        |                     |
| Provision pour contributions irrécouvrables                          |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Quotes-parts à recevoir des États Membres                            | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Frais de rénovations capitalisés                                     |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Encaisse                                                             |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     | X     | X     |      |        |      |        |                     |
| Encaisse et dépôts à terme                                           | X   | X   | X       | X    |     | X      | X   |      |       |       |       | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Trésorerie commune                                                   | X   | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Travaux de construction et travaux en cours                          | X   |     |         |      |     |        |     | X    |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Contributions à recevoir                                             |     |     | X       |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Charges comptabilisées d'avance                                      | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Solde interfonds, à recevoir                                         | X   | X   |         | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        |      |        |                     |
| Opérations interservices en cours                                    | X   | X   |         |      |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Stocks                                                               |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Placements                                                           | X   | X   |         |      |     |        |     | X    | X     | X     |       |      | X      |      |        | X                   |
| Terrains, bâtiments et matériel                                      | X   |     |         |      |     | X      |     |      |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Prêts aux gouvernements                                              |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds opérationnels fournis à des partenaires d'exécution            |     |     |         | X    |     |        |     | X    | X     |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Comptes débiteurs divers/autres sommes à recevoir                    | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    | X      |                     |

|                                                             | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|-------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Autres comptes débiteurs et charges comptabilisées d'avance |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Contributions annoncées, non acquittées                     |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        | X    |        |                     |
| Charges payées d'avance et avances aux fournisseurs         |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       | X     |      |        |      |        | X                   |
| Provisions pour créances douteuses                          |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Sommes à recevoir de sources de financement                 |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Contributions volontaires annoncées à recevoir              | X   | X   |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>4.2 Passif : principales rubriques</i>                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptes créditeurs                                          |     |     |         |      | X   | X      |     |      |       | X     | X     |      |        |      |        | X                   |
| Sommes dues à d'autres ressources et fonds                  |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        | X    |        |                     |
| Sommes dues au PNUD                                         |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions ou paiements reçus d'avance                   | X   |     |         |      | X   | X      |     |      | X     |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Crédits et recettes comptabilisés d'avance                  |     |     | X       | X    |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Sommes dues à d'autres organismes des Nations Unies         |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Sommes dues au fonds général de l'ONU                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Recettes perçues d'avance                                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Soldes interfonds débiteurs et créditeurs                   | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      |       |       |       | x    |        | X    |        |                     |
| Opérations interservices en cours                           | X   | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        |      |        |                     |
| Plan d'assurance maladie                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds opérationnels dus aux partenaires d'exécution         |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptes créditeurs divers/autres sommes à payer             | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      | X     |       |       | X    |        | X    | X      |                     |
| Autres éléments de passif                                   | X   | X   |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Provision (assurance maladie après la cessation de service) |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds d'affectation spéciale                                |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Engagements non réglés                                      | X   | X   | X       |      | X   | X      |     | X    | X     |       |       |      | X      |      |        | X                   |
| Engagements non réglés – exercice considéré                 |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Engagements non réglés – exercice ultérieurs                |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |

|                                                                | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| <b>4.3 Réserves et soldes de fonds : principales rubriques</b> |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ressources inutilisées accumulées                              |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Assurance maladie après la cessation de service                |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Excédent reporté                                               | X   | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Soldes concernant des projets financés par des donateurs       | X   | X   |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Immobilisations                                                |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds d'immobilisation (terrains et bâtiments)                 | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Excédent (déficit) cumulé                                      | X   | X   | X       |      |     |        | X   |      |       |       | X     |      |        | X    | X      |                     |
| Réserves (fonds préaffectés)                                   |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds de dotation                                              |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves financières                                           |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves financières/fonds de dotation en début d'exercice     |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves financières/fonds de dotation en fin d'exercice       |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Solde du fonds – montant autorisé                              |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Principal                                                      | X   | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Assurance                                                      |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves opérationnelles                                       | X   |     | X       |      |     |        | X   | X    | X     | X     | X     |      |        |      | X      |                     |
| Services d'achats et coûts connexes                            |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Solde des fonds programmable                                   |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves pour allocations                                      |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves et solde du fonds en début d'exercice                 |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves et solde du fonds en fin d'exercice                   |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves pour allocations                                      | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves et ressources spéciales                               |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Ressources inutilisées                                         |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Fonds de roulement                                             | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                                                                                          | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| <b>5. État des flux de trésorerie (état III)</b>                                                                                                                         |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>5.1 Flux de trésorerie : principales rubriques</i>                                                                                                                    |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Flux de trésorerie provenant du fonctionnement                                                                                                                           | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Flux de trésorerie liés aux activités de placement et de financement                                                                                                     | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Flux de trésorerie provenant d'autres sources                                                                                                                            | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     |       | X     | X    | X      | X    | X      |                     |
| Augmentation (diminution) nette de l'encaisse et des dépôts à terme                                                                                                      | X   | X   | X       | X    |     |        | X   |      | X     | X     |       |      |        |      | X      | X                   |
| Encaisse et dépôts à terme en début d'exercice                                                                                                                           | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   |      | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      |                     |
| Encaisse et dépôts à terme en fin d'exercice                                                                                                                             | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   |      | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      |                     |
| Les notes de bas de page renvoient aux notes afférentes aux états financiers et à d'autres éléments d'information                                                        | X   | X   | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>5.2 Où la variation du fonds de roulement est-elle indiquée?</i>                                                                                                      |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dans l'état des flux de trésorerie                                                                                                                                       |     |     |         | X    | X   |        |     | X    | X     | X     | X     | X    |        |      |        |                     |
| Dans une note explicative des états financiers                                                                                                                           |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| La variation n'est pas indiquée                                                                                                                                          | X   |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        | X    | X      | X                   |
| <b>6. Note afférentes aux états financiers</b>                                                                                                                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>6.1 Notes spécifiques</i>                                                                                                                                             |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| L'organisation et ses activités                                                                                                                                          | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Résumé des principales conventions comptables et des règles en matière d'information financière                                                                          | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   | X    | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| État récapitulatif de tous les fonds : recettes et dépenses, évolution des réserves et du solde des fonds; actif, passif, réserves et solde du fonds; flux de trésorerie | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       | X     |      |        |      | X      |                     |
| États des crédits ouverts                                                                                                                                                | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       | X     |      |        | X    |        | X                   |
| Activités de coopération technique                                                                                                                                       | X   |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds généraux d'affectation spéciale                                                                                                                                    | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                          | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Comptes débiteurs, charges comptabilisées d'avance et comptes créditeurs |     |     | X       |      | X   |        |     | X    | X     | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Comptabilisation des opérations et des placements                        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Assurance maladie après la cessation de service                          |     |     |         |      |     | X      |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Analyse chronologique des contributions à recevoir                       |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Actif, passif, réserves et solde du fonds                                |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        | X    |        |                     |
| Budget d'appui biennal                                                   |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ventilation des dépenses                                                 |     |     |         |      | X   | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Bâtiments et matériel                                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Encaisse et dépôts à terme                                               |     |     |         |      | X   | X      |     |      |       | X     |       |      | X      |      |        |                     |
| État des flux de trésorerie                                              |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Encaisse : ressources ordinaires                                         |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| États combinés                                                           |     | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Passif éventuel                                                          |     |     |         |      |     |        |     |      | X     | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions en nature                                                  |     |     |         |      |     | X      |     | X    |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Contributions à recevoir de gouvernements                                |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions reçues d'avance                                            |     |     |         |      |     | X      |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ajustements de change                                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes comptabilisées d'avance                                         |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Versements à titre gracieux et passations par pertes et profits          |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Solde du fonds                                                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Fonds général                                                            |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Lettres de crédit des gouvernements                                      |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Opérations de couverture                                                 |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions des gouvernements hôtes                                    |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Mise en œuvre du système intégré de planification des ressources         |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes destinées au budget d'appui biennal                             |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Réserves pour assurance                                                  |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                             | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Intérêts créditeurs                                                                                         |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Ajustements et soldes interfonds                                                                            |     |     | X       | X    |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Stocks                                                                                                      |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Placements                                                                                                  |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     | X     |       |      | X      |      |        |                     |
| Montants à provisionner au titre des prestations à la cessation de service et après le départ à la retraite | X   | X   |         |      | X   | X      | X   |      |       |       | X     |      |        | X    | X      |                     |
| Liquidités                                                                                                  |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Plan d'assurance maladie                                                                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Recettes accessoires                                                                                        |     |     |         |      |     | X      |     |      |       | X     |       |      | X      |      |        |                     |
| Biens durables                                                                                              | X   | X   | X       | X    | X   | X      | X   |      | X     |       |       | X    | X      | X    | X      |                     |
| Réserves opérationnelles                                                                                    |     |     |         |      |     |        |     |      | X     | X     |       |      | X      |      |        |                     |
| Autres comptes débiteurs                                                                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Recettes et dépenses diverses                                                                               |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Prestations au titre des retraites                                                                          |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ajustements sur exercices antérieurs                                                                        |     |     |         | X    |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dépenses d'appui aux programmes                                                                             |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Provisions pour créances douteuses                                                                          |     |     |         |      | X   |        |     |      | X     |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Dépenses au titre du budget ordinaire                                                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Réserves                                                                                                    |     |     | X       | X    |     | X      |     | X    | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Retraitement des chiffres de l'exercice antérieur aux fins de comparaison                                   |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Indemnités de départ                                                                                        |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Virements au budget d'appui biennal                                                                         |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Transferts entre programmes et fonds                                                                        |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Caisse des pensions                                                                                         |     |     |         |      |     | X      |     |      |       | X     | X     |      | X      |      |        |                     |
| Engagements non réglés                                                                                      |     |     |         |      |     | X      |     | X    | X     |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Allocations inutilisées et engagements futurs                                                               |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions volontaires à recevoir                                                                        |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds de roulement                                                                                          |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Passations par profits et pertes en 2003                                                                    |     |     |         |      | X   | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                             | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| <b>7. Questions spécifiques traitées dans les états financiers</b>                                          |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <b>7.1 Où les prestations après la cessation de service sont-elles indiquées?</b>                           |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Indiquées dans les notes mais non provisionnées                                                             | X   | X   |         |      | X   | X      | X   |      | X     | X     | X     |      | X      | X    | X      |                     |
| Aucune mention distincte                                                                                    |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        |      |        |                     |
| Indiqué dans les notes et partiellement provisionnées                                                       |     |     |         |      | X   |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <b>7.2 Où les différences de change sont-elles indiquées?</b>                                               |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dans une note explicative                                                                                   |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Dans l'état I                                                                                               |     |     | X       | X    |     | X      |     | X    |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Non indiquées                                                                                               |     |     |         |      |     |        | X   |      |       |       |       | X    | X      | X    | X      |                     |
| Dans les conventions comptables                                                                             | X   | X   |         |      |     |        |     |      |       | X     |       | X    |        |      |        |                     |
| <b>7.3 Où les biens durables/immobilisations sont-ils indiqués?</b>                                         |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dans une note indiquant le montant total de leur valeur d'acquisition et de leur valeur après amortissement |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dans une note indiquant le coût historique                                                                  | X   |     |         |      |     | X      | X   |      | X     | X     | X     | X    | X      | X    | X      | X                   |
| Non indiqués                                                                                                |     | X   | X       | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <b>8. Autres états</b>                                                                                      |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Répartition par pays des dépenses relatives au programme de pays                                            |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ressources financières                                                                                      |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds pour l'environnement                                                                                  |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds généraux – dépenses imputées sur le budget approuvé                                                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      | X      |                     |
| Fonds généraux d'affectation spéciale                                                                       |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Autres fonds spéciaux                                                                                       | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ressources ordinaires – mouvements des réserves et soldes des fonds                                         |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds autorenewable                                                                                         |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                   | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Compte spécial pour les dépenses d'appui au programme                                             |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| État des crédits ouverts                                                                          | X   | X   |         |      |     | X      | X   |      |       |       |       | X    |        |      | X      |                     |
| État du financement au titre des ressources ordinaires approuvées et des autres ressources        |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Activités de coopération technique                                                                | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds des immobilisations de l'Organisation des Nations Unies et travaux de construction en cours | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds général de l'Organisation des Nations Unies et fonds annexes                                | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds généraux d'affectation spéciale des Nations Unies                                           | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <b>9. États présentés sous le libellé « tableaux »</b>                                            |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds fiduciaires des Nations Unies                                                               | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Comptes spéciaux pour les dépenses d'appui au programme                                           | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Services communs d'appui                                                                          | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Activités des Nations Unies financées en commun                                                   | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Autres fonds                                                                                      | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| <i>Tableaux</i>                                                                                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Produits à recevoir de la vente de titres                                                         |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Budget et dépenses d'administration pour l'exercice biennal                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       | X     |       |      |        |      |        |                     |
| Crédits ouverts au titre du budget-programme annuel                                               |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Budget d'appui biennal                                                                            |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     |       |       |      | X      |      |        |                     |
| État cumulé des contributions versées aux fonds généraux d'affectation spéciale                   |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| État cumulé des contributions annoncées et non versées au 31 décembre 2003                        |     | X   |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Contributions à recevoir, par donateur                                                            |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                                                         | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR | Caisse des pensions |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---------------------|
| Encaisse et dépôts à terme en monnaies convertibles et non convertibles                                                 |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Participation aux coûts                                                                                                 |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Activités relatives aux projets financés au moyen de fonds préaffectés – état des crédits alloués                       |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Fonds pour l'environnement – récapitulatif                                                                              |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Créances sur des administrations                                                                                        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Placements                                                                                                              |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     |       |       |      |        |      |        | X                   |
| Liste des contributions reçues, par pays donateur                                                                       |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Liste des contributions volontaires versées à des fonds d'affectation spéciale, par pays donateur                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Ressources ordinaires – mouvements par pays et par région                                                               |     |     |         |      |     |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Activités relatives aux projets financés au moyen de fonds non affectés – état des crédits alloués                      |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| État des avances de fonctionnement consenties aux agents d'exécution                                                    |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Recettes et dépenses diverses                                                                                           |     |     |         |      |     |        |     | X    | X     |       |       |      |        |      |        |                     |
| Activités relatives au programme – état des crédits alloués                                                             |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Budget-programme par secteur et par région                                                                              |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Dépenses au titre des programmes et dépenses d'appui aux programmes, par agent d'exécution et par source de financement |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      | X      |      |        |                     |
| Dépenses du programme, par agent d'exécution et par source de financement                                               |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Dépenses au titre des projets, dépenses d'appui et honoraires pour l'exercice biennal                                   |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       | X     |      |        |      |        |                     |
| Services d'appui remboursables et activités accessoires                                                                 |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |                     |
| Compte spécial pour les dépenses d'appui au programme                                                                   |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |                     |

|                                                                                          | ONU | UNU | Habitat | PNUE | HCR | UNICEF | CCI | PNUD | FNUAP | UNOPS | UNRWA | TPIR | PNUCID | TPIY | UNITAR |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------|------|-----|--------|-----|------|-------|-------|-------|------|--------|------|--------|---|
| État des crédits ouverts                                                                 |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X |
| État des contributions                                                                   |     |     |         | X    | X   |        |     |      | X     |       |       |      |        |      |        |   |
| État du montant indicatif des contributions                                              |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| État des contributions non affectées et des contributions annoncées et non versées       |     |     | X       |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| État des contributions non acquittées afférentes à des exercices antérieurs              |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| État des engagements au titre de projets afférents à des exercices antérieurs            |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| État des contributions volontaires                                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds pour l'environnement : état récapitulatif des crédits ouverts, des crédits alloués |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Programme supplémentaire                                                                 |     |     |         |      | X   |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds pour l'environnement : budget d'appui                                              |     |     |         | X    |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds d'affectation spéciale                                                             |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds d'affectation spéciale établi par le PNUD                                          |     |     |         |      |     |        |     | X    |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Travaux de construction en cours (ONU) – tableau des dépenses                            | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds général de l'Organisation des Nations Unies – activités rémunératrices             | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds général de l'Organisation des Nations Unies – tableau des recettes diverses        | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Fonds généraux d'affectation spéciale des Nations Unies                                  | X   |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Contributions volontaires pour l'exercice biennal                                        |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       | X    |        |      |        |   |
| <b>10. Annexes</b>                                                                       |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| État détaillé des recettes et des dépenses, par année                                    |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Glossaire                                                                                |     |     |         |      |     | X      |     |      |       |       |       |      |        |      |        |   |
| Comptages doubles dans les états financiers                                              |     |     |         |      |     |        |     |      |       |       |       |      |        |      |        | X |

## Annexe IV

### Analyse comparée des modalités de transfert de ressources

|                                                                                                                                                                            | <i>Récapitulation</i>                                                             | <i>PNUD</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>UNICEF</i>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>HCR</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>PNUCID</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| État d'avancement de l'application des recommandations antérieures concernant les dépenses afférentes à l'exécution nationale et l'assistance en espèces aux gouvernements | 17 recommandations appliquées, 20 en cours d'application et 1 encore inappliquée. | 8 recommandations appliquées, 5 en cours d'application et 1 encore inappliquée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1 recommandation appliquée et 11 en cours d'application.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5 recommandations appliquées et 1 en cours d'application.                                                                                                                                                                                                                            | 3 recommandations appliquées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 recommandations en cours d'application.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Recommandations du Comité concernant les dépenses afférentes à l'exécution nationale et l'assistance en espèces aux gouvernements pour l'exercice 2002-2003                |                                                                                   | <p>1. Redoubler d'efforts pour achever l'examen des avances non régularisées fournies aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales et provisionner les montants des juges douteux.</p> <p>2. Inscrire des clauses d'audit dans les accords de projet et veiller au contrôle de leur application.</p> <p>3. S'intéresser tout particulièrement aux bureaux de pays qui ne soumettent pas leurs plans d'action de suivi, se faire indiquer par eux les raisons de cette carence et les évaluer. Évaluer la faisabilité d'une extension du système complet de bases de données sur les recommandations et les audits pour suivre l'état d'avancement</p> | <p>1. Redoubler d'efforts pour procéder à l'analyse chronologique sur le système Atlas en vue de mieux suivre le cheminement des fonds avancés aux partenaires opérationnels.</p> <p>2. Introduire dans ses instruments de contrôle des précisions sur la nomination de vérificateurs des dépenses afférentes à l'exécution nationale; utiliser ces précisions pour vérifier le respect des critères énoncés dans son <i>Manuel financier des politiques et procédures</i> et établir un calendrier clair et réaliste pour mener à bien l'application de cette recommandation.</p> <p>3. Accélérer la mise au point définitive</p> | <p>1. Persévérer dans ses efforts pour a) réduire encore le solde non régularisé durant plus de neuf mois; et b) améliorer les prévisions de versements en s'attachant en priorité aux régions et pays présentant le plus haut risque dans la gestion de l'assistance en espèces</p> | <p>1. Prendre de nouvelles dispositions pour obtenir des partenaires opérationnels et vérifier en temps utile tous les rapports sur le contrôle de l'exécution des sous-projets.</p> <p>2. Continuer à évaluer les qualifications des partenaires opérationnels dont le système de comptabilité et les dispositifs de contrôle ne sont pas adéquats.</p> | <p>1. Donner suite à tous les rapports d'audit sur les dépenses d'exécution nationale non régularisées pour les exercices 2000-2001 et 2002-2003.</p> <p>2. Renforcer l'emprise qu'il exerce et les conditions qu'il impose sur les projets relevant de l'exécution nationale.</p> <p>3. Donner davantage de cohérence, sur le fond et dans la forme, aux rapports d'audit sur les dépenses afférentes à l'exécution nationale.</p> <p>4. Prendre des mesures en cas de réserves dans les rapports d'audit et de malversations présumées.</p> |

|  | Récapitulation | PNUD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FNUAP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | UNICEF | HCR | PNUCID |
|--|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|
|  |                | <p>de l'application des recommandations formulées par les vérificateurs des dépenses afférentes aux projets exécutés à l'échelon national.</p> <p>4. Délimiter le champ prévu des audits des dépenses au titre des projets relevant de l'exécution nationale conformément à ses critères. Continuer à évaluer les raisons pour lesquelles les dépenses afférentes aux projets faisant l'objet d'une exécution nationale ne sont pas vérifiées par les bureaux de pays, au regard des directives du PNUD.</p> <p>5. Redoubler d'efforts pour mener à bien l'établissement de la base de données globale en vue de faciliter l'application d'un modèle d'évaluer axée sur les risques.</p> <p>6. Chiffrer l'effet financier des opinions assorties de réserves émises à l'issue de la vérification de dépenses effectuées au titre de l'exécution nationale et évaluer ces réserves par rapport aux plans d'action, du point de vue de l'assurance raisonnable.</p> | <p>de son projet de directives sur la nomination des auditeurs de projets, communiquer ces directives aux bureaux de pays et en suivre la mise en œuvre.</p> <p>4. Veiller à ce que le mandat type soit accepté par le bureau de pays et le partenaire opérationnel gouvernemental ainsi que par le vérificateur des dépenses au titre de l'exécution nationale; s'assurer que le champ et la structure de l'audit correspondent; dresser une liste de contrôle des règles normalement applicables en vue d'aider les bureaux de pays à respecter les prescriptions du <i>Manuel financier des politiques et procédures</i> du FNUAP; fixer un calendrier clair et réaliste pour mener à bien l'application de cette recommandation.</p> <p>5. Remédier aux défauts du <i>Manuel financier des politiques et procédures</i> en ce qui concerne le mandat des vérificateurs des dépenses engagées</p> |        |     |        |

|  | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i> | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <i>UNICEF</i> | <i>HCR</i> | <i>PNUCID</i> |
|--|-----------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|
|  |                       |             | <p>au titre de l'exécution nationale, en tenant dûment compte du processus d'harmonisation en matière de mobilisation de ressources.</p> <p>6. Consacrer une attention particulière aux bureaux de pays qui n'ont pas présenté leur plan d'audit à temps, en leur demandant de commencer à l'élaborer longtemps avant la date limite prescrite, et désigner des responsables en leur fixant un calendrier précis pour appliquer cette recommandation.</p> <p>7. Suivre la situation des bureaux de pays qui ne respectent pas les directives de l'organisation sur l'audit des projets.</p> <p>8. Intégrer à une base de données globale tous les plans d'action des bureaux de pays concernant les rapports d'audit sur les dépenses effectuées au titre de l'exécution nationale et étudier la possibilité d'utiliser le Système complet de bases de données sur les audits et les recommandations</p> |               |            |               |

|  | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i> | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>UNICEF</i> | <i>HCR</i> | <i>PNUCID</i> |
|--|-----------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|
|  |                       |             | <p>pour suivre l'état d'avancement de l'application des recommandations issues des audits en ce qui concerne les projets faisant l'objet d'une exécution nationale.</p> <p>9. Chiffrer l'effet financier des réserves formulées à l'issue des audits au sujet des dépenses engagées au titre de l'exécution nationale et continuer à évaluer ces réserves par référence aux plans d'action, du point de vue du principe de l'assurance raisonnable.</p> <p>10. Préciser les mécanismes de mise en jeu de la responsabilité et l'établissement de rapports pour suivre la mise en œuvre des principales procédures de contrôle valides dans les bureaux de pays qui ne donnent guère d'assurances quant aux dépenses de programme.</p> <p>11. Poursuivre ses efforts pour mettre sur pied une base de données axée sur les risques.</p> |               |            |               |

|                                                                                                                                                                      | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i>   | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                       | <i>UNICEF</i> | <i>HCR</i>    | <i>PNUCID</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                                                                                                      |                       |               | 12. Poursuivre ses efforts pour obtenir et comptabiliser le détail des coûts effectifs de tous les audits de projets ayant fait l'objet d'une exécution nationale. |               |               |               |
| Dépenses totales au titre des programmes, 2000-2001 (dollars É.-U.)                                                                                                  | 7 823 000 000         | 4 200 000 000 | 522 000 000                                                                                                                                                        | 1 897 000 000 | 1 100 000 000 | 104 400 000   |
| Montant total des dépenses au titre de l'exécution nationale/ l'assistance en espèces aux gouvernements, 2000-2001 (dollars É.-U.)                                   | 3 953 000 000         | 2 600 000 000 | 191 000 000                                                                                                                                                        | 368 000 000   | 756 000 000   | 38 000 000    |
| Montant total des dépenses au titre de l'exécution nationale/ l'assistance en espèces aux gouvernements, en pourcentage des dépenses totales de programme, 2000-2001 | 51 %                  | 62 %          | 36 %                                                                                                                                                               | 19 %          | 68 %          | 36 %          |
| Dépenses totales au titre des programmes, 2002-2003 (dollars É.-U.)                                                                                                  | 9 154 000 000         | 4 900 000 000 | 647 000 000                                                                                                                                                        | 2 200 000 000 | 1 300 000 000 | 107 000 000   |
| Montant total des dépenses au titre de l'exécution nationale/ l'assistance en espèces aux gouvernements, 2002-2003 (dollars É.-U.)                                   | 4 215 000 000         | 2 900 000 000 | 204 000 000                                                                                                                                                        | 480 000 000   | 599 000 000   | 32 000 000    |

|                                                                                                                                                                      | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>UNICEF</i>                                                                                                                                                                                                                             | <i>HCR</i>                                                                                                                                                                                                                                | <i>PNUCID</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Montant total des dépenses au titre de l'exécution nationale/ l'assistance en espèces aux gouvernements, en pourcentage des dépenses totales de programme, 2002-2003 | 46 %                  | 59 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 31,5 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21 %                                                                                                                                                                                                                                      | 44 %                                                                                                                                                                                                                                      | 30 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Montants afférents aux autres modalités de programme (exécution directe, par exemple) (dollars É.-U.)                                                                | 4 939 000 000         | 2 000 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 443 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1 720 000 000                                                                                                                                                                                                                             | 701 000 000                                                                                                                                                                                                                               | 75 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Montants afférents aux autres modalités de programme, en pourcentage des dépenses totales de programme                                                               | 54 %                  | 41 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 68,5 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 79 %                                                                                                                                                                                                                                      | 56 %                                                                                                                                                                                                                                      | 70 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Base des versements (assistance en espèces ou avance)                                                                                                                |                       | Avance de fonds                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Avance de fonds                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Assistance en espèces                                                                                                                                                                                                                     | Assistance en espèces                                                                                                                                                                                                                     | Avance de fonds                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Règles et méthodes et procédures comptables                                                                                                                          |                       | La somme avancée est portée dans un compte débiteur. Une fois que les formulaires requis détaillant les dépenses encourues pour les projets sur la période considérée ont été présentés par le partenaire opérationnel, la somme en question est comptabilisée comme dépense et le solde des avances réduit d'autant. | La somme avancée est portée dans un compte débiteur. Une fois que les formulaires requis détaillant les dépenses encourues pour les projets sur la période considérée ont été présentés par le partenaire opérationnel, la somme en question est comptabilisée comme dépense et le solde des avances réduit d'autant. | La somme est comptabilisée comme dépense lorsque les fonds sont virés au partenaire opérationnel; il n'y a donc pas dans les comptes de soldes inscrits dans un compte débiteur pour les fonds fournis qui n'ont pas encore été dépensés. | La somme est comptabilisée comme dépense lorsque les fonds sont visés au partenaire opérationnel; il n'y a donc pas dans les comptes de soldes inscrits dans un compte débiteur pour les fonds fournis qui n'ont pas encore été dépensés. | La somme avancée est portée dans un compte débiteur. Une fois que les formulaires requis détaillant les dépenses encourues pour les projets sur la période considérée ont été présentés par le partenaire opérationnel, la somme en question est comptabilisée comme dépense et le solde des avances réduit d'autant. |
| Contrôle financier et contrôle de l'exécution des programmes                                                                                                         |                       | Les rapports trimestriels sur l'exécution des activités établis par les bureaux de pays                                                                                                                                                                                                                               | Les formulaires trimestriels établis par les bureaux de pays et signés par le partenaire                                                                                                                                                                                                                              | Les partenaires opérationnels sont tenus de présenter des rapports financiers et des rapports sur                                                                                                                                         | Les partenaires opérationnels présentent des rapports trimestriels de contrôle des sous-                                                                                                                                                  | Les rapports trimestriels sur l'exécution des projets, établis par le bureau de pays                                                                                                                                                                                                                                  |

|                            | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>UNICEF</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>HCR</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>PNUCID</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                       | et signés par le partenaire opérationnel indiquent les dépenses encourues durant le trimestre considéré. Ces rapports sont soumis au siège. Les directeurs de projet sont chargés du contrôle de l'exécution du budget et des dépenses consacrées aux projets. Il est procédé chaque année à des audits des projets relativement importants, pour lesquels des attestations de vérification sont également soumises au siège. | opérationnel indiquent les dépenses encourues durant le trimestre considéré. Ces rapports sont soumis au siège. Les directeurs de projet sont chargés du contrôle de l'exécution du budget et des dépenses consacrées aux projets. Il est procédé chaque année à des audits des projets relativement importants, pour lesquels des attestations de vérification sont également soumises au siège. | l'exécution des activités dans les six mois suivant la réception des fonds aux bureaux de pays, accompagnés de pièces justificatives telles que factures, états de paie et autres documents pertinents. Les rapports sont examinés par un administrateur de programme et des finances. Lorsque les dispositifs de contrôle du partenaire opérationnel sont jugés suffisants, il suffit d'une version simplifiée d'attestation du gouvernement. Il est également procédé au siège à un contrôle trimestriel mondial. | projets qui sont examinés par les administrateurs de programme des bureaux de pays. Il est demandé à certains partenaires opérationnels de produire aussi une attestation de vérification. Les bureaux de pays présentent deux fois par an au siège des rapports de contrôle des projets. | et signés par le partenaire opérationnel, indiquent les versements du trimestre considéré. Ces rapports sont expédiés au siège. Les directeurs de programme sont responsables du contrôle du budget et des dépenses. Il est procédé chaque année à un audit des projets en cours exécutés à l'échelon national qui représentent plus de 10 000 dollars de dépenses. Les rapports d'audit sont présentés au bureau de pays, qui les transmet au siège. |
| Contrôle effectué au siège |                       | Les auditeurs internes évaluent les rapports d'audit reçus des vérificateurs des dépenses effectuées au titre de l'exécution nationale, qui sont saisis dans une base de données et comparés à la base de données sur la planification des audits pour vérifier que tous les rapports d'audit sont reçus des vérificateurs des dépenses au titre de l'exécution nationale.                                                    | Les auditeurs internes évaluent les rapports d'audit reçus des vérificateurs des dépenses effectuées au titre de l'exécution nationale, qui sont saisis dans une base de données et comparés à la base de données sur la planification des audits pour vérifier que tous les rapports d'audit ont été reçus des vérificateurs en question. Les avances non régularisées sont                      | Le siège ne contrôle que le montant de l'assistance en espèces non régularisée depuis plus de neuf mois. Les opérations de liquidation sont examinées par les auditeurs internes à l'occasion de visites sur le terrain.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Le siège contrôle les paiements pour lesquels il n'a pas été reçu de rapports de contrôle des sous-projets et la réception des attestations de vérification. Il contrôle aussi les vérifications effectuées sur ces rapports par les bureaux de programme.                                | Le contrôle des avances est laissé au personnel des bureaux extérieurs et au PNUD.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                        | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>FNUAP</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>UNICEF</i>                                                                                                                                                                                                                               | <i>HCR</i>                                                                                                                | <i>PNUCID</i>                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        |                       | Les avances non régularisées sont contrôlées par la Section des finances du siège.                                                                                                                                                                                                    | contrôlées par la Section des finances du siège.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                           |                                                                                             |
| Mesures de recours prises et suivi                                                                                                                                     |                       | Les bureaux de pays, en consultation avec le partenaire opérationnel, élaborent des plans d'action pour remédier aux faits constatés par les vérificateurs des dépenses au titre de l'exécution nationale. Ces plans d'action font l'objet d'un audit interne à des fins de contrôle. | Les bureaux de pays, en consultation avec le partenaire opérationnel, élaborent des plans d'action pour remédier aux faits constatés par les vérificateurs des dépenses effectuées au titre de l'exécution nationale. Ces plans d'action sont soumis pour contrôle au service d'audit interne et aux division géographiques. | Les bureaux de pays relanceront les partenaires opérationnels jusqu'à ce que la documentation requise ait été soumise. La capacité des bureaux de pays de verser des assistances en espèces peut être suspendue en cas de mauvais contrôle. | Des mesures de recours (comme l'inscription sur une liste noire) sont prises en cas de besoin par l'intermédiaire du HCR. | Des mesures de recours sont prises en cas de besoin par l'intermédiaire du PNUD.            |
| Dépenses au titre de l'exécution nationale et assistance en espèces aux gouvernements soumises aux audits de projets (dollars É.-U.)                                   | 2 501 000 000         | 2 016 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                         | 162 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Sans objet dans le cas de l'assistance en espèces, selon la circulaire financière n° 15 de l'UNICEF, en date du 26 mars 2001.                                                                                                               | 291 000 000                                                                                                               | 32 000 000                                                                                  |
| Nombre et valeur des attestations de vérification des dépenses au titre de l'exécution nationale et de l'assistance en espèces aux gouvernements assorties de réserves |                       | Information non disponible du fait d'incohérences dans les rapports d'audit des vérificateurs des dépenses au titre de l'exécution nationale.                                                                                                                                         | En avril 2004, 67 rapports d'audit assortis de réserves avaient été reçus. L'effet financier n'a pas été chiffré par l'audit interne.                                                                                                                                                                                        | Sans objet dans le cas de l'assistance en espèces selon la circulaire financière n° 15, en date du 26 mars 2001.                                                                                                                            | N'a pas contrôlé ce chiffre.                                                                                              | Neuf attestations de vérification portant sur un montant total de 10,5 millions de dollars. |
| Valeur des avances non régularisées ou des soldes non justifiés en fin de période (dollars É.-U.)                                                                      | 426 700 000           | 102 300 000                                                                                                                                                                                                                                                                           | 15 800 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 186 000 000                                                                                                                                                                                                                                 | 118 000 000                                                                                                               | 4 600 000                                                                                   |

|                                                                                                                          | <i>Récapitulation</i> | <i>PNUD</i>                                                   | <i>FNUAP</i>                                                  | <i>UNICEF</i> | <i>HCR</i> | <i>PNUCID</i>                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------------------------------------------------------|
| Valeur des avances non régularisées ou des soldes non justifiés remontant à plus de six mois d'existence (dollars É.-U.) |                       | Il n'y avait pas d'analyse chronologique complète disponible. | Il n'y avait pas d'analyse chronologique complète disponible. | 29 000 000    | 3 060 000  | Une analyse chronologique complète n'était pas disponible. |
| Valeur des avances et soldes non justifiés annulés durant la période considérée (dollars É.-U.)                          | 20 700 000            | 19 600 000                                                    | Néant                                                         | 500 000       | 600 000    | Néant                                                      |