



Nations Unies

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

**Rapport financier et états financiers
vérifiés de l'exercice terminé
le 31 décembre 1995 et
Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**

Assemblée générale
Documents officiels · Cinquante et unième session
Supplément No 5J (A/51/5/Add.10)

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

Rapport financier et états financiers
vérifiés de l'exercice terminé
le 31 décembre 1995 et
Rapport du Comité
des commissaires aux comptes

Assemblée générale
Documents officiels · Cinquante et unième session
Supplément No 5J (A/51/5/Add.10)



Nations Unies · New York, 1996

NOTE

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
LETTRES D'ENVOI ET DE CERTIFICATION	v
I. RAPPORT FINANCIER POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 1995 . .	1
II. RAPPORT DU COMITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	7
III. OPINION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	38
IV. ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE BIENNAL TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 1995	39
État I. État des recettes et des dépenses de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1995, accompagné des chiffres comparatifs au 31 décembre 1994	40
État II. Bilan au 31 décembre 1995	41
<u>Tableaux</u>	
1. Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1995, avec chiffres comparatifs pour l'exercice terminé le 31 décembre 1994	42
2. Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice 1994-1995 et dépenses de l'exercice terminé le 31 décembre 1995	44
3. Ressources non utilisées	45
Notes explicatives des états financiers	46

ABRÉVIATIONS

BSP	Bureau des services d'appui aux projets
FIDA	Fonds international de développement agricole
PNUCID	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

LETTRES D'ENVOI ET DE CERTIFICATION

Le 21 juin 1996

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 11.3 du règlement financier, nous avons l'honneur de vous soumettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, que nous approuvons par la présente.

Des copies de ces états financiers sont également communiquées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

Nous, les soussignés, considérons que :

- L'Administration est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information financière figurant dans le présent rapport;
- Les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables du système des Nations Unies et contiennent certains montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'Administration;
- Les méthodes comptables établies et les systèmes de contrôle interne connexes donnent une assurance raisonnable que les avoirs sont préservés, que toutes les transactions sont dûment comptabilisées dans les livres et documents comptables et que les conventions et procédures sont appliquées par un personnel qualifié, avec une séparation des tâches appropriée. Les vérificateurs internes des comptes de l'UNOPS passent constamment en revue les systèmes de comptabilité et de contrôle;
- L'Administration a donné au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et aux vérificateurs internes des comptes de l'UNOPS pleinement et librement accès à tous les documents comptables et financiers;
- Les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des vérificateurs internes des comptes de l'UNOPS sont examinées par l'Administration qui a mis en oeuvre ou révisé, selon le cas, les procédures de contrôle, comme suite à ces recommandations.

Nous certifions que, sur la base de nos informations et en toute bonne foi, toutes les transactions matérielles ont été dûment comptabilisées et dûment incorporées dans les états financiers joints.

Monsieur le Président du Comité
des commissaires aux comptes
Organisation des Nations Unies
New York

Veillez agréer, Monsieur le Président, les assurances de notre très haute considération.

Le Directeur exécutif du Bureau
des Nations Unies pour les
services d'appui aux projets

(Signé) Reinhart HELMKE

Le Sous-Directeur de la
Division des finances
et de l'administration

(Signé) Nestor MARMANILLO

Le 31 juillet 1996

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, qui ont été soumis par le Directeur exécutif. Ces états ont été examinés par le Comité des commissaires aux comptes dont l'opinion est jointe.

Vous trouverez également ci-joint le rapport du Comité sur les comptes du Bureau pour l'exercice en question.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, les assurances de ma très haute considération.

Le Vérificateur général des comptes du Ghana et
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies

(Signé) Osei Tutu PREMPEH

Monsieur le Président de l'Assemblée générale
des Nations Unies
New York

I. RAPPORT FINANCIER POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 1995

1. Conformément au règlement financier de l'UNOPS, le Directeur exécutif a l'honneur de présenter son rapport financier pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, ainsi que les états financiers vérifiés du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, et le rapport du Comité des commissaires aux comptes. Ces rapports et comptes sont présentés conformément au règlement financier de l'UNOPS. Les états financiers se composent de deux états et de trois tableaux auxquels sont jointes des notes qui font partie intégrante des états financiers et portent sur tous les fonds dont la responsabilité a été confiée au Directeur exécutif.

Bref historique de l'UNOPS

2. Le Bureau des services d'appui aux projets (BSP) ayant fait partie du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) jusqu'au 31 décembre 1994, le Programme a donc rendu compte de ses activités financières jusqu'à cette date.

3. Le 9 juin 1994, dans sa décision 94/12, le Conseil d'administration du PNUD a reconnu la nécessité d'un autofinancement du Bureau des services d'appui aux projets et recommandé à l'Assemblée générale que ce Bureau devienne une entité distincte et identifiable, sous une forme qui ne se traduise pas par la création d'un nouvel organisme.

4. Comme suite à la recommandation ci-dessus, l'Assemblée générale, par sa décision 48/501 du 19 septembre 1994, a décidé que le Bureau des services d'appui aux projets deviendrait une entité distincte et identifiable. Par la suite, et conformément à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration dans sa décision 94/32 du 10 octobre 1994, l'UNOPS est devenu opérationnel le 1er janvier 1995, en tant qu'entité qui s'autofinancerait dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement.

5. Le 10 janvier 1995, dans sa décision 95/1, le Conseil d'administration a approuvé le règlement financier de l'UNOPS (DP/1995/7/Add.1) qui constitue une annexe au règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD. Conformément à son règlement financier, l'UNOPS tient des écritures comptables et autres documents financiers distincts pour :

a) Le Compte de l'UNOPS sur lequel sont créditées toutes les recettes de l'UNOPS provenant des services qu'il fournit et imputées toutes ses dépenses de fonctionnement;

b) Les comptes spéciaux distincts dont l'UNOPS pourrait avoir besoin pour ses activités d'identification, d'administration et de gestion des ressources qui lui ont été confiées par une source de financement.

Méthodes et conventions comptables

Règlement financier et règles de gestion financière

6. Comme on l'a vu plus haut, l'UNOPS ayant été créé le 1er janvier 1995, il présente des états financiers pour la première fois. Ceux-ci ont été établis conformément au règlement financier de l'UNOPS et aux règles de gestion financière du PNUD qui sont applicables à l'UNOPS mutatis mutandis.

Établissement des états financiers

7. Les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables communes du système des Nations Unies, compte dûment tenu du fait que l'UNOPS est une entité autofinancée, c'est-à-dire que ses dépenses d'administration sont entièrement financées par ses recettes.

8. Ayant été créé le 1er janvier 1995, l'UNOPS n'avait ni actif ni passif en 1994. C'est pourquoi, il n'a pas été possible d'établir un tableau de financement, ni de fournir des chiffres comparatifs pour 1994 dans l'état de l'actif et du passif. Cette information figurera dans tous les futurs états financiers. Toutefois, l'état des recettes et des dépenses, ainsi que les tableaux s'y rapportant contiennent des chiffres comparatifs pour l'exercice 1994 car les prévisions budgétaires révisées de l'UNOPS qui avaient été approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 95/31 portent sur l'exercice biennal 1994-1995.

Conventions comptables

9. On trouvera dans la note 1 des états financiers une récapitulation des principales conventions comptables appliquées lors de l'établissement des états financiers. Ces conventions sont les mêmes que celles que le BSP avait appliquées lors des exercices précédents, lorsqu'il relevait du PNUD.

Compte de l'UNOPS

10. Comme l'indique l'état 1, pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, les recettes de l'UNOPS provenant de toutes les sources se sont élevées à 30 425 868 dollars et ses dépenses d'administration à 27 688 064 dollars. L'excédent des recettes sur les dépenses s'est donc chiffré à 2 737 804 dollars en 1995. Les chiffres comparatifs pour 1994 étaient les suivants : les recettes et les dépenses d'administration se sont montées au total à 28 943 091 dollars et 27 926 628 dollars, respectivement, ce qui représentait un excédent des recettes sur les dépenses de 1 016 463 dollars. Les chiffres combinés pour l'exercice biennal 1994-1995 font apparaître des recettes et des dépenses d'administration d'un montant total s'élevant à 59 368 959 dollars et à 55 614 692 dollars respectivement. Au cours de l'exercice biennal, le montant total des recettes a donc été supérieur de 3 754 267 dollars à celui des dépenses.

Recettes de l'UNOPS

11. Le montant total des recettes en 1995 (30 425 868 dollars) provenait des sources ci-après : 26 623 431 dollars (88 % du total) provenaient des services d'exécution des projets; 3 068 710 dollars (10 % du total) de services fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA); 683 727 dollars (2 % du total) du revenu des placements et 50 000 dollars des frais au titre de services comptables facturés au Programme d'assistance au peuple palestinien.

12. En 1995, les recettes de l'UNOPS ont augmenté de 1 482 777 dollars par rapport à celles de 1994 (28 943 091 dollars). Cette augmentation est en grande partie imputable aux intérêts créditeurs (683 727 dollars) que l'UNOPS a perçus pour la première fois sur le montant cumulatif de ses recettes non utilisées et qui, dans le passé, revenaient au PNUD dont le BSP relevait.

a) Recettes provenant de l'exécution des projets

13. L'origine des sources de recettes provenant de l'exécution des projets (26 623 431 dollars) est indiquée au tableau 1 des états financiers. Ces recettes correspondent au montant total des dépenses d'appui et des frais de gestion que l'UNOPS a perçues en 1995 et qui se ventilaient comme suit : 12 892 460 dollars (48 % du total) provenaient de projets financés par le PNUD; 1 415 313 dollars (5 % du total) de services que l'UNOPS avait fournis en tant qu'organisme coopérant ou associé; 1 234 768 dollars (5 % du total) de projets financés par le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID); 5 251 227 dollars (20 % du total) de projets financés par les fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 5 829 663 dollars (22 % du total) des frais de gestion de projets financés dans le cadre du système de contrats de services de gestion.

b) Recettes provenant de l'administration des prêts et de la supervision des projets du FIDA

14. L'UNOPS a perçu en 1995 un montant total de 3 068 710 dollars à titre de rémunération pour des services rendus au FIDA : 2 979 896 dollars au titre de l'administration des prêts et de la supervision des projets du FIDA; 88 814 dollars au titre des dépenses d'appui pour des services fournis dans le cadre de projets exécutés par des gouvernements et financés par des prêts du FIDA.

15. Des services sont fournis au FIDA en vertu d'un accord de coopération que l'UNOPS a signé avec de Fonds le 20 septembre 1995. Avant cette date, ces services étaient fournis en application d'un accord analogue signé entre le PNUD et le FIDA. Conformément à cet accord, l'UNOPS est un organisme coopérant avec le FIDA et, à ce titre, est chargé de superviser l'exécution des projets du Fonds et d'administrer les prêts consentis à cette fin. En sa qualité d'administrateur de prêts, l'UNOPS examine et approuve les demandes présentées par les gouvernements qui souhaitent retirer des fonds du compte de prêt tenu par le FIDA; en tant que superviseur de l'exécution des projets du FIDA, l'UNOPS effectue des missions pour évaluer l'état d'avancement des projets, déterminer les problèmes opérationnels qui se posent et proposer des mesures correctives. Au 31 décembre 1995, l'UNOPS avait supervisé 93 projets et administré un portefeuille de prêts de 1,291 milliard de dollars.

16. Après avoir reçu l'autorisation de l'UNOPS, le FIDA a octroyé aux gouvernements des prêts d'un montant total de 106,6 millions de dollars en 1995. Les décaissements du FIDA au titre des prêts ne passent pas par les comptes du PNUD ni de l'UNOPS mais sont effectués directement aux gouvernements bénéficiaires et ne font donc pas partie des prestations fournies par l'UNOPS.

c) Recettes diverses

17. En 1995, les recettes diverses de l'UNOPS ont été les suivantes : 683 727 dollars au titre des intérêts sur le placement du montant cumulatif de ses recettes non utilisées y compris sa réserve opérationnelle, et 50 000 dollars au titre des services comptables rendus au Programme d'assistance au peuple palestinien. En 1994, l'UNOPS n'avait reçu que 50 000 dollars de ce Programme, les intérêts créditeurs ayant été versés non pas au BSP mais au PNUD dont il relevait à l'époque.

Budget et dépenses d'administration de l'UNOPS

18. À sa troisième session ordinaire, en septembre 1995, le Conseil d'administration, dans sa décision 95/31, a approuvé les prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1994-1995, d'un montant de 58 439 000 dollars. Comme il est indiqué dans l'état I et expliqué plus en détail dans le tableau 2 des états financiers, l'UNOPS a encouru des dépenses d'administration s'élevant à 55 615 000 dollars au total : 27 927 000 dollars en 1994 et 27 688 000 dollars en 1995, le solde non utilisé étant donc de 2 824 000 dollars.

19. Les prévisions budgétaires approuvées par le Conseil d'administration ne sont pas des ouvertures de crédits, et l'UNOPS ne considère pas non plus que ces prévisions approuvées constituent des autorisations d'engager des dépenses. Les budgets approuvés par le Conseil d'administration représentent les estimations les plus précises des dépenses qui seront encourues; les dépenses effectives ne sont encourues que si l'on prévoit que des recettes suffisantes seront disponibles à la fin de l'exercice.

Réserve opérationnelle

20. Conformément à la décision du Conseil d'administration, la réserve opérationnelle a été constituée et dotée d'un montant initial de 6,8 millions de dollars. Le Conseil d'administration doit réviser ce montant sur la base des recommandations que lui présentera le Directeur exécutif. Aucun des fonds de la réserve opérationnelle n'a été utilisé en 1995.

Versements à titre gracieux et inscription de pertes de numéraires et d'effets à recevoir au compte des profits et pertes

21. Aucun versement à titre gracieux n'a été effectué et aucun montant n'a été passé par profits et pertes en 1995.

Comptes spéciaux

22. Comme il est prévu dans son règlement financier, l'UNOPS tient des comptes spéciaux distincts pour l'identification, l'administration et la gestion des ressources dont il a la charge, c'est-à-dire pour rendre compte des budgets des projets (portefeuille de l'UNOPS) dont l'exécution lui a été confiée; des dépenses au titre des projets (exécution des projets), des dépenses d'appui et des frais de gestion (recettes de l'UNOPS) au titre de l'exécution de ces projets.

Dossier de projets de l'UNOPS

23. Le dossier de projets de l'UNOPS comprend tous les projets dont l'UNOPS a accepté l'exécution et la valeur totale de leurs budgets. Sa valeur varie en permanence à mesure que l'exécution de nouveaux projets est acceptée et que les budgets des projets existants sont révisés pour tenir compte des dépenses annuelles effectives (révision obligatoire) ou pour porter les budgets à des niveaux réalistes comme l'exige l'évolution constante de la situation.

24. Les budgets des projets sont comptabilisés, par année et par source de financement, dans le système de contrôle des fonds de l'UNOPS. Pour faciliter l'identification et la présentation de l'information, on trouvera ci-après une récapitulation de la valeur des budgets des projets, par source de financement : PNUD, contrats de services de gestion et autres mécanismes (Programme des

Nations Unies pour le contrôle international des drogues et fonds d'affectation spéciale).

25. Au 31 mars 1996, le portefeuille de l'UNOPS se répartissait comme suit :

Tableau 1
Dossier de projets de l'UNOPS
(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	1995	1996	1997	Au-delà	Montant total du portefeuille	Pourcentage du total
PNUD	219 153	155 958	32 809	12 827	420 747	35,3
Autres mécanisme (PNUCID et fonds d'affectation spéciale)	160 418	90 613	18 791	8 872	278 694	23,4
Contrats de services de gestion	197 615	204 441	41 569	49 199	492 824	41,3
Total	577 186 ^a	451 012	93 169	70 898	1 192 265	100,0

^a Avant incorporation des révisions obligatoires qui indiquent les dépenses effectives en 1995.

26. Comme on l'a vu plus haut, représentant 41,3 % du montant total, les budgets des projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion constituent désormais la plus grosse partie du dossier de projets de l'UNOPS, les projets financés par le PNUD venant au deuxième rang et ceux financés par des fonds d'affectation spéciale occupant la troisième place. Il s'agit là d'une tendance très importante qui semblerait devoir se maintenir dans l'avenir prévisible. Les dépenses du PNUD au titre des projets exécutés par des entités nationales faisant apparaître des augmentations annuelles progressives et considérables, on prévoit que cette source de financement pour l'UNOPS pourrait diminuer encore en tant que pourcentage du total. La réduction progressive des projets financés par le PNUD dans le dossier de projets de l'UNOPS a été compensée par une augmentation des budgets des projets financés par des fonds d'affectation spéciale et de ceux financés dans le cadre de contrats de services de gestion.

Dépenses au titre des projets (exécution du budget de l'UNOPS)

27. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, l'UNOPS a encouru des dépenses au titre des projets d'un montant total de 382 924 263 dollars (net des dépenses d'appui et des frais de gestion). L'exécution du budget de l'UNOPS en 1995 a été inférieure de 2 862 931 dollars à celle de 1994, année où les dépenses au titre des projets se sont élevées à 385 787 194 dollars. Toutefois, il convient de noter que 33 ordres d'achats au titre de projets exécutés dans le cadre de contrats de services de gestion et financés par le Gouvernement japonais, représentant un montant total de 21 834 428 dollars, ont été passés au cours de la première semaine de janvier 1996. S'ils l'avaient été le 31 décembre 1995 ou avant, lorsque toutes les formalités préalables (appel d'offres, évaluation, soumission par le chef du Service des achats au Comité consultatif d'examen des marchés pour approbation, etc.) avaient été achevées, le montant total des

dépenses au titre des projets pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995 aurait été de 404 758 691 dollars, soit 18 971 497 dollars de plus qu'en 1994.

Projections du portefeuille de l'UNOPS, des dépenses d'administration et des recettes

28. Dans le document DP/1995/60 intitulé "Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 1994-1995 et prévisions budgétaires pour l'exercice biennal 1996-1997", le Directeur exécutif a indiqué que la valeur du portefeuille du BSP à la fin des exercices 1993 et 1994 s'était établie à environ un milliard de dollars et, qu'à son avis, il avait atteint un plateau. Il a ajouté qu'il ne s'attendait à aucune expansion nouvelle dans l'avenir prévisible : il prévoyait que le portefeuille de l'UNOPS se situerait lui aussi aux alentours de un milliard de dollars, à la fin des exercices 1995-1996 et 1997, 60 % environ de ce montant étant inscrit au budget de l'exercice en cours.

29. Les informations présentées au tableau 1 confirme les projections du Directeur exécutif pour l'exercice 1995. Sur la base des mêmes informations, le portefeuille actuel pour 1996 se répartit comme suit :

	(En milliers de dollars É.-U.)
Montant total des budgets en 1995 (avant révisions obligatoires)	577 186
À déduire : Exécution des projets — 1995 (suivant le tableau 1 des états financiers)	(382 924)
Budgets non utilisés — 1995, (seront rééchelonnés en 1996 et 1997)	194 262
Montant total des budgets pour 1996 (déjà approuvés et comptabilisés dans le système de contrôle des fonds)	451 012
À ajouter : 80 % des budgets non utilisés en 1995 (194 262 x 0,80)*	155 410
Montant total des budgets pour 1996 qui étaient déjà disponibles au 31 mars 1996	606 422

* Compte tenu des résultats des exercices précédents, environ 80 % des fonds non utilisés seront "rééchelonnés" sur l'exercice suivant et 20 % sur l'exercice d'après.

30. Comme on peut le voir plus haut, il existe déjà des budgets suffisants en 1996 pour maintenir le niveau actuel des activités de l'UNOPS. Il ressort des budgets déjà approuvés ainsi que de ceux dont l'UNOPS devait approuver l'exécution d'avril à décembre 1997 (environ 500 millions de dollars) que les projections contenues dans le document DP/1995/60 à l'appui des prévisions budgétaires pour l'exercice biennal en cours demeurent valables.

II. RAPPORT DU COMITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Introduction

1. Conformément à la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946 et à l'article XII du règlement financier du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le Comité des commissaires aux comptes a examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 1995. Cette vérification a été faite conformément à l'article XII et à l'annexe du règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'aux normes communes adoptées par le Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Selon ces normes, le Comité des Commissaires aux comptes doit organiser et effectuer sa vérification de façon à avoir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent aucune erreur substantielle.

2. L'UNOPS a été transformé en une entité opérationnelle autofinancée à partir du 1er janvier 1995. Par conséquent, pour cette première période comptable, il a établi des états financiers correspondant à une année civile, du 1er janvier au 31 décembre 1995. Les résultats de ses opérations pour 1994 sont intégrés dans les états financiers du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Objectifs et approche de la vérification

3. Le Conseil a notamment examiné un échantillon des pièces justificatives des montants et des explications figurant dans les états financiers. Cet examen s'est appuyé sur une évaluation des systèmes de comptabilité et de contrôle de l'UNOPS ainsi que sur une vérification sur échantillons de toutes les parties des états financiers, effectuée par un contrôle direct des opérations. La vérification a également comporté une appréciation des principes de comptabilité appliqués et des estimations calculées par l'Administration ainsi que de la présentation d'ensemble des états financiers. La vérification s'est effectuée au siège de l'UNOPS à New York et le Comité estime que cette formule de vérification apporte une justification raisonnable à son opinion. S'il appartient à l'Administration de l'UNOPS de produire les états financiers, il appartient au Comité des commissaires aux comptes de déclarer si, d'après sa vérification, les états financiers représentent correctement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 1995.

4. L'examen auquel a procédé le Comité comportait une révision générale ainsi que les contrôles des pièces comptables et d'autres justificatifs qu'il a estimés nécessaires. Cette formule de vérification a essentiellement pour but de permettre au Comité de se faire une opinion des états financiers établis par l'UNOPS.

5. Pour compléter sa vérification des comptes et des opérations financières, le Comité a effectué des examens en vertu de l'article 12.5 du règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. Ces examens portaient essentiellement sur l'efficacité des approches financières, des contrôles financiers internes et, en général, de l'administration et de la gestion de l'UNOPS. Le Comité a porté son attention sur les points suivants :

- a) Planification et développement des activités;

- b) Engagement et gestion des consultants;
- c) Fixation des prix et contrôle des coûts.

6. Les principales conclusions et recommandations du Comité figurent aux paragraphes 9 à 12. Un résumé des principales constatations découlant de sa vérification figurent aux paragraphes 13 à 35. Enfin, les paragraphes 36 à 140 exposent ses constatations dans le détail.

Suite donnée aux recommandations contenues dans les rapports antérieurs à l'Assemblée générale

7. Dans le cadre de l'examen des états financiers du PNUD pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1993, le Comité avait fait plusieurs recommandations concernant les activités du Bureau des services d'appui aux projets, qui à l'époque, faisait partie du PNUD. Comme l'Assemblée générale le lui avait demandé par sa résolution 47/211 du 23 décembre 1992, le Comité a examiné les dispositions prises par l'UNOPS pour donner suite à ces recommandations. L'UNOPS a pris des mesures positives en réponse aux recommandations du Comité, mais il doit encore améliorer l'utilisation de son fichier de consultants et l'établissement des dossiers relatifs à la sélection des consultants, et renforcer son Comité d'examen et de recommandation des marchés en lui adjoignant des spécialistes externes de la passation des marchés. Les mesures prises par l'UNOPS et les observations du Comité sont exposées en détail dans l'annexe jointe au présent rapport.

Résultats d'ensemble

8. L'examen effectué par le Comité n'a révélé aucune faiblesse ni erreur jugée importante en ce qui concerne l'exactitude ou l'exhaustivité de l'ensemble des états financiers. Conformément à sa procédure normale, le Comité a noté ses conclusions importantes dans des lettres de gestion adressées à l'UNOPS. Aucun des points qui y sont traités n'a influé sur l'opinion que le Comité s'est faite des états financiers et des tableaux concernant la période considérée.

Conclusions et recommandations

Questions financières

9. Le Comité a relevé trois domaines dans lesquels le contrôle financier pourrait encore être amélioré et recommande que l'UNOPS :

- a) Présente au Conseil d'administration un rapport sur la mise au point définitive de ses nouvelles règles de gestion financières et indique dans quel délai il a l'intention de les soumettre à l'approbation du Conseil d'administration (voir par. 39);

- b) Donne aux agents certificateurs des directives supplémentaires pour établir clairement que seuls les commandes ou les contrats passés et signés durant une période financière créent des engagements valables pour cette période (voir par. 41); et

- c) Surveille de près les dépenses effectives, en les comparant au budget, afin d'éviter des dépassements par trop fréquents (voir par. 43).

Questions de gestion

Planification et expansion des activités

10. Le Comité a conclu que l'UNOPS, en décidant d'élaborer un plan d'action annuel, avait pris une initiative importante pour la nouvelle organisation. Toutefois, il a constaté que les plans d'action pourraient être améliorés dans plusieurs domaines et recommande que l'UNOPS :

a) Se fixe des objectifs réalistes dans ses plans d'action et prenne en considération le coût et l'utilité des tâches prévues (voir par. 56);

b) Évalue l'impact que pourrait avoir sur sa position financière l'évolution de la composition de son dossier de projets et se fixe des objectifs financiers qui tiennent compte des différents taux de rémunération (voir par. 59);

c) Établisse des priorités dans ses plans d'action futurs pour faire en sorte que l'ordre d'exécution des tâches reflète leur importance respective pour l'organisation (voir. par. 61);

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

e) Élabore une stratégie d'évaluation (voir. par 70).

Engagement de consultants et gestion des services de conseil

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

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

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

c) Fasse un tri parmi les candidats et, s'il y a lieu, inscrive sur son fichier les données relatives à ceux qui n'y figurent pas encore, veille à ce que tous les fonctionnaires soient parfaitement formés à l'utilisation du fichier et étudie la possibilité de mettre le fichier à la disposition de son antenne de Kuala Lumpur (voir par. 102); et

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

Fixation des prix et contrôle des coûts

12. Le Comité a conclu que l'UNOPS devait renforcer et actualiser ses mécanismes de fixation des prix et de contrôle des coûts. Il recommande que l'UNOPS :

a) Élabore un système d'évaluation de la charge de travail et de calcul des coûts (voir par. 119);

b) Révise les bases de calcul de la rémunération des contrats de services de gestion de façon à mieux tenir compte des coûts actuels (voir par. 123);

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

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

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

Résumé des constatations

Questions financières

Règlement financier et des règles de gestion financière

13. L'UNOPS a continué d'appliquer les règles de gestion financière du PNUD, la mise au point de ses propres règles n'étant pas encore terminée (voir par. 38 et 39).

Engagements non liquidés

14. Certains agents certificateurs ont continué de mal interpréter les critères d'engagement de dépenses, malgré les éclaircissements fournis par la Division des finances du PNUD (voir par. 40 et 41).

Contrôle financier des projets

15. L'UNOPS a enregistré des dépassements de crédits de 50 000 dollars dans le cas de 46 projets et, dans le cas de 24 autres projets, a engagé plus de 5 000 dollars de dépenses sans qu'aucun crédit ait été approuvé (voir par. 42 et 43).

Questions de gestion

Planification et expansion des activités

16. Ampleur du plan d'action. Le plan d'action pour 1995 était d'emblée très ambitieux si bien qu'il était peu probable que l'UNOPS parvienne à le réaliser

intégralement, d'autant que d'autres facteurs défavorables sont intervenus (voir par. 53 et 54).

17. L'UNOPS n'a pas déterminé le niveau des ressources nécessaires pour mettre en oeuvre son plan définitif, ni examiné si ces ressources étaient disponibles ou si les différentes tâches étaient rentables pour l'organisation (voir par. 55 et 56).

18. Objectifs financiers. L'UNOPS s'est fixé des objectifs financiers prudents pour 1995. Toutefois, il n'a pas tenu compte du niveau des différents taux de rémunération dans son plan d'action ni dans ses objectifs financiers (voir par. 57 à 59).

19. Exécution du plan d'action. L'UNOPS n'a pas hiérarchisé les tâches prévues dans son plan d'activités (voir par. 60 et 61).

20. Contrôle de l'exécution des tâches du plan d'action. L'UNOPS n'a pas rendu compte au Comité de coordination de la gestion de l'avancement de certaines des tâches clefs prévues dans son plan d'action (voir par. 62).

21. Avancement et achèvement des tâches. En décembre 1995, l'UNOPS avait avancé dans l'exécution de beaucoup des tâches prévues dans son plan d'action, mais il n'avait achevé que 9 des 57 tâches et n'avait pas encore commencé l'exécution de 22 d'entre elles (voir par. 63 à 66).

22. Évaluation des résultats. Les produits intermédiaires, tels que les plans et les rapports d'exécution, ne fournissaient pas des éléments suffisants pour évaluer l'impact du plan d'action sur la qualité des prestations de l'UNOPS et de ses relations avec ses usagers. L'UNOPS n'avait pas établi de paramètres étalonnés par rapport à ses résultats actuels, qui permettraient de mesurer ses progrès (voir par. 67 et 68).

23. L'UNOPS n'avait pas élaboré de stratégie d'évaluation pour mesurer l'impact de son plan d'action sur ses résultats (voir par. 69 à 71).

Engagement de consultants et gestion des services de conseil

24. Appel à la concurrence. En 1994 et 1995, l'UNOPS et son prédécesseur ont souvent fait appel aux mêmes consultants indépendants et cabinets de conseil. Dans tous les cas examinés, il n'y avait aucun élément montrant qu'ils aient identifié et pris en considération d'autres candidats pour l'engagement de consultants indépendants. Toutefois, ils avaient manifestement pris en considération des offres concurrentes dans le cas des contrats passés avec des cabinets de conseil que le Comité a examinés (voir par. 77 à 84).

25. Évaluation de l'offre et de la demande de consultants dans différentes spécialités. Le fichier des consultants ne comportait pas de données permettant à l'UNOPS de classer les consultants par spécialité. En outre, l'UNOPS n'avait pas fait d'analyse des besoins pour déterminer quelles étaient les spécialités les plus demandées (voir par. 85 à 88).

26. Présélection des consultants indépendants. La présélection des consultants indépendants en vue de leur inscription sur le fichier présentait des faiblesses (voir par. 89 à 92).

27. Établissement du fichier des cabinets de conseil. Le contrat conclu pour l'établissement du nouveau fichier des cabinets de conseil et la gestion du projet présentait des carences qui ont entraîné un important retard dans l'établissement du fichier (voir par. 93 à 96).

28. Utilisation du fichier des consultants indépendants. Le fichier des consultants était sous-utilisé et, 18 mois après son établissement, son utilisation n'était toujours pas systématique (voir par. 97 à 102).

29. Détermination des honoraires. La détermination des honoraires de consultants n'était pas suffisamment transparente (voir par. 103).

30. Évaluation du travail des consultants. Dans son évaluation des consultants, l'UNOPS n'a pas mis l'accent sur des aspects clefs de leurs prestations ni sur leur contribution à l'exécution des projets, et il n'a pas fait cette évaluation de façon systématique. En outre, il n'avait pas mis en place de procédure d'évaluation pour les cabinets de conseil (voir par. 104 à 107).

Fixation des prix et contrôle des coûts

31. Évaluation de la charge de travail et estimation des coûts. Le système d'évaluation de la charge de travail de l'UNOPS présentait des insuffisances. En outre, il n'y avait pas de lien clair entre la charge de travail et le calcul des coûts d'une part et les recettes que l'UNOPS escomptait en échange de ses services d'autre part (voir par. 113 à 121).

32. Coût des contrats de services de gestion. Les bases de calcul du coût des contrats de services de gestion doivent être actualisées. En outre, aucun des paiements faits par l'UNOPS aux bureaux de pays du PNUD en remboursement de services rendus sur le terrain n'a été justifié par une ventilation des dépenses que les bureaux extérieurs s'attendaient à devoir engager pour fournir cette aide (voir par. 122 à 129).

33. Analyse financière des propositions de projets. Le Comité d'examen des projets ne vérifiait pas systématiquement si les recettes escomptées des projets couvriraient le coût des services à fournir (voir par. 130 à 132).

34. Contrôle et surveillance des coûts. En l'absence d'un système pour le décompte du temps consacré aux projets, l'UNOPS se contentait, pour contrôler les coûts, de veiller à ce que les dépenses administratives totales ne dépassent pas le total des recettes. L'UNOPS ne pouvait pas démontrer clairement que les honoraires et rémunérations qu'il percevait couvraient intégralement le coût de la fourniture de chacun de ses services (voir par. 133 à 137).

35. Le Comité a relevé que l'accumulation persistante de ressources non dépensées par l'UNOPS pouvait être considérée comme incompatible avec son statut d'organisme sans but lucratif devant fournir des services de qualité avec un bon rapport coût-efficacité (voir par. 138 et 139).

Première partie. États financiers

Normes comptables du système des Nations Unies

36. En septembre 1995, le Comité consultatif pour les questions administratives a adopté, au nom du Comité administratif de coordination, les normes comptables

révisées du système des Nations Unies, qui comportaient des modèles harmonisés pour la présentation des états financiers. Le Comité est convenu d'encourager les organisations à appliquer ces normes pour les exercices financiers se terminant en 1995.

37. Le Comité a évalué dans quelle mesure les états financiers de l'UNOPS pour l'exercice biennal 1994-1995 étaient conformes aux normes comptables. Son examen a montré que, de façon générale, l'UNOPS s'était conformé aux normes.

Règlement financier et règles de gestion financière

38. En janvier 1995, le Conseil d'administration a approuvé le règlement financier de l'UNOPS qui est reproduit dans le document DP/1995/7/Add.1. Toutefois, l'UNOPS n'a pas encore terminé la mise au point des règles de gestion financière associées au règlement financier et, en attendant, il applique, mutatis mutandis, les règles de gestion financière du PNUD.

39. Le Comité est préoccupé par le fait que, depuis qu'il est devenu une entité indépendante, le 1er janvier 1995, l'UNOPS fonctionne sans posséder un ensemble complet et spécifique de nouvelles règles de gestion financière. Il recommande que l'UNOPS présente au Conseil d'administration un rapport intérimaire sur l'établissement de ces règles et indique dans quel délai il entend les soumettre au Conseil d'administration pour approbation.

Examen des engagements non liquidés

40. Les critères à employer pour déterminer si un engagement reste valide à la fin de la période sont énoncés dans le résumé des principales conventions comptables. Après l'examen qu'a fait le Comité des engagements non liquidés enregistrés en fin de période, l'UNOPS a reporté un certain nombre d'engagements importants sur la période financière suivante, à laquelle ces engagements correspondaient en fait. En réponse à des observations antérieures faites par le Comité lors de l'examen des comptes du Bureau des services d'appui aux projets, la Division des finances du PNUD avait précisé ses directives concernant les engagements de dépenses. Même si cela a entraîné de façon générale une meilleure compréhension des critères applicables en la matière, certains agents certificateurs continuaient de mal interpréter les directives.

41. Le Comité recommande en conséquence que l'UNOPS publie de nouvelles directives à l'intention des agents certificateurs pour bien préciser que seules les commandes ou les contrats passés et signés durant une période financière créent des engagements valables pour cette période.

Contrôle budgétaire des projets

42. Le Comité a relevé, au 31 décembre 1995, des dépassements de crédits de plus de 50 000 dollars dans le cas de 46 projets. En outre, pour 24 autres projets, l'UNOPS avait engagé des dépenses supérieures à 5 000 dollars sans disposer de crédits approuvés pour l'année. Dans cinq cas, les dépassements entraient dans la marge de manoeuvre de 20 % admise en vertu du système de budget biennal glissant. L'UNOPS a expliqué que les 65 autres dépassements étaient dus à des dépenses imprévues ou urgentes.

43. Le Comité estime que l'exécution des projets dans le respect du budget est un indicateur de gestion important, particulièrement en période de difficultés financières. Il recommande donc que l'UNOPS contrôle de près les dépenses

effectives en les comparant au budget afin d'éviter ces dépassements trop fréquents.

Biens passés par profits et pertes, versements à titre gracieux
et passation de pertes en numéraires et d'effets à recevoir au
compte des profits et pertes

44. Aucun cas n'a été signalé au Comité.

Deuxième partie. Questions de gestion

Planification et expansion des activités

Introduction

45. En tant qu'entité autofinancée, l'UNOPS doit veiller à ce que ses activités produisent des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Et pour ce faire, il doit fournir des services de qualité à ses usagers, en temps voulu et de façon rentable. Considérant que la santé à long terme et la viabilité financière de la nouvelle organisation exigeaient dans un premier temps des mesures rapides et efficaces pour faire face aux besoins immédiats, l'administration du Bureau a élaboré un plan d'action pour 1995 afin d'enclencher une dynamique appropriée.

Priorités opérationnelles et objectifs financiers

46. Le plan d'action était principalement axé sur les impératifs à court terme prévus pour 1995 et les premiers mois de 1996. Le Bureau a défini trois priorités pour 1995 : améliorer la qualité de ses services; développer et améliorer les relations avec les usagers; et mener à bien la transition du BSP à l'UNOPS.

47. D'après l'administration de l'UNOPS, ces priorités étaient essentielles pour faire du Bureau une entité viable sur le plan financier, capable de fournir des services de qualité répondant aux attentes de ses usagers et pour maintenir cette viabilité et cette vocation. En particulier, elle considère que l'amélioration de la qualité des services est la pierre angulaire de sa stratégie opérationnelle. Le Bureau a également fixé des objectifs financiers pour 1995.

Portée de l'examen

48. Dans ce contexte, le Comité a examiné :

a) Le contenu du plan d'action, pour évaluer son utilité comme instrument permettant de consolider la nouvelle organisation et d'exploiter les enseignements tirés de l'expérience;

b) Les modalités d'exécution du plan et du contrôle de sa mise en oeuvre par l'UNOPS;

c) Les résultats obtenus par l'UNOPS par rapport au calendrier et aux critères de réalisation définis dans le plan.

Formulation du plan d'action

49. Le Comité estime que la formulation d'un plan d'action annuel par l'UNOPS est une heureuse initiative et un pas important pour la nouvelle organisation. En particulier, le plan pour 1995 constitue un point de référence fort utile qui peut aider le Bureau à mieux planifier et développer les relations avec ses usagers dans les années à venir. Le Comité a cependant noté dans la formulation de ce plan plusieurs points qui devraient retenir l'attention du Bureau lors de la planification future.

50. L'UNOPS a mis sur pied une série de groupes de travail internes et mené une enquête sur les représentants résidents du PNUD pour mieux cerner les aspects prioritaires qui exigeaient des améliorations dans ses services et dans les relations avec ses usagers. Les groupes de travail ont recensé les problèmes sous-jacents au niveau de l'organisation, des procédures et des effectifs tandis que l'enquête analysait les préoccupations exprimées par les usagers au sujet de leurs relations avec le Bureau et de la qualité de ses services, de leur rapidité et de leur adéquation aux besoins. Globalement, ces études ont conforté l'administration du Bureau dans son sentiment que des améliorations étaient nécessaires.

51. Toutefois, l'enquête ne couvrait pas tous les usagers. Le Bureau a envoyé le questionnaire à 69 des 132 représentants résidents du PNUD. Il a expliqué cette sélection par le fait que les bureaux des pays correspondants étaient ses principaux clients au sein du PNUD. Quarante-neuf représentants résidents ayant répondu au questionnaire, les vues recueillies impliquent un taux de participation de 35 % pour les bureaux de pays.

52. D'autres usagers importants comme la Banque mondiale, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et d'autres entités faisant partie du PNUD, par exemple celles associées à la mise en oeuvre du Protocole de Montréal et le Fonds pour l'environnement mondial, n'étaient pas non plus inclus dans l'enquête. Étant donné que le nombre de nouveaux projets renvoyés à l'UNOPS par le siège du PNUD devrait diminuer dans l'avenir, la nécessité de tenir compte des vues de ces autres usagers se fera sentir davantage. Par conséquent, l'UNOPS devrait continuer à suivre les changements dans la composition de sa clientèle et, s'il y a lieu, consulter les nouveaux usagers importants pour faire en sorte que les futurs plans d'action répondent bien à leurs attentes. Le Bureau est tout à fait conscient de la nécessité d'une adaptation aux besoins de la clientèle et, dans ce but, compte mener des enquêtes supplémentaires sur la question, poursuivre et élargir ses entretiens périodiques avec les principaux usagers et améliorer sa stratégie relationnelle sous la direction du Coordonnateur des relations avec les usagers qui a été nommé récemment.

Portée du plan d'action

53. Le plan d'action pour 1995 était d'emblée ambitieux en se donnant pour objectif de résoudre une série de problèmes qui s'étaient accumulés au cours des années antérieures alors que l'UNOPS cherchait à assurer et à consolider sa position en tant que nouvelle organisation distincte du PNUD. Pour chacune des trois priorités, le plan établit un calendrier des tâches à entreprendre. Il énumère au total 57 tâches, dont 54 devaient être menées à bien au 31 décembre 1995. Certaines d'entre elles avaient des incidences majeures sur le fonctionnement de l'organisation. L'UNOPS a défini 16 tâches obligatoires liées à l'achèvement du processus de transition. Les 41 autres tâches étaient centrées sur les améliorations recherchées dans la qualité des prestations et sur le développement et le renforcement des relations avec les usagers.

54. De surcroît, en 1995, au lieu de se concentrer sur le plan d'action, l'administration de l'UNOPS a dû reporter son attention sur la résolution de problèmes plus immédiats comme les retards enregistrés dans la prestation des services. Par ailleurs, le Bureau a signalé au Comité que la restructuration de l'organisation avait soulevé des difficultés imprévues et que d'autres tâches mentionnées dans le plan d'action n'avaient de ce fait pas pu être exécutées. Selon lui, la restructuration était un préalable indispensable pour assurer des améliorations importantes à long terme, mais cet accent réduisait du même coup les chances de voir le plan d'action appliqué dans son intégralité.

55. Lors de l'élaboration du plan d'action, le Bureau a fait des prévisions sur le volume des ressources internes et externes qui seraient nécessaires à sa mise en oeuvre. On a estimé que certaines parties du plan nécessiteraient des ressources internes correspondant à 49 mois de travail répartis et des ressources externes évaluées à 435 000 dollars. Ces prévisions définitives sont néanmoins incomplètes et le Bureau n'a pas chiffré les ressources qui seront nécessaires pour exécuter le plan définitif. Il n'a pas non plus cherché à déterminer si ces ressources seraient disponibles ou si les diverses tâches prévues représentaient un investissement valable du point de vue des avantages que l'organisation pourrait en retirer.

56. Le Comité recommande que, dans ses futurs plans d'action, l'UNOPS fixe des objectifs réalistes et analyse les coûts et les avantages inhérents aux tâches énoncées dans le plan pour s'assurer qu'elles impliquent un investissement valable. Le Bureau partage le sentiment que du Comité selon lequel le plan d'action doit être un instrument productif et efficace qui justifie les ressources allouées et a de ce fait commencé à intégrer ces enseignements dans son plan d'action pour 1996.

Objectifs financiers

57. L'UNOPS a établi ses projections financières sur la base de deux paramètres : les projets existants et le volume des services qu'il pense être appelé à fournir en 1995. Il a noté que les budgets et les dépenses consacrés aux projets avaient augmenté régulièrement chaque année depuis 1986 mais qu'on ne pouvait pas tabler sur une poursuite de cette tendance compte tenu d'une diminution progressive de la valeur des nouveaux projets en 1993 et 1994. Le Bureau a donc fixé des objectifs financiers prudents pour 1995 par rapport aux performances obtenues les années précédentes, tout en notant que leur réalisation était étroitement liée à la mise en oeuvre de ses trois priorités opérationnelles.

58. L'UNOPS a fixé sept objectifs financiers pour 1995, dont six étaient interdépendants. Un de ces objectifs était d'assurer un taux moyen de recettes égal à 8 % au moins du coût total des services fournis de façon que le Bureau puisse couvrir les dépenses d'administration prévues. Il s'agissait en l'occurrence d'un taux composite car les recettes perçues varient en fonction des usagers et de la nature des prestations. Les pourcentages les plus élevés sont réalisés sur les projets du PNUD pour lesquels les rémunérations du Bureau sont calculées sur la base des taux applicables aux services administratifs et opérationnels, tels qu'ils sont approuvés par le Conseil d'administration du PNUD. Ces taux s'appliquent à la moitié des projets gérés par l'UNOPS.

59. L'UNOPS a tenu compte des différents taux de recettes en fixant ses objectifs financiers généraux, mais il ne les a pas indiqués explicitement dans le plan. Aussi, le Comité recommande que, dans ses plans d'action futurs, le

Bureau analyse les incidences que la composition variable de son dossier de projets peut avoir sur sa situation financière et définit des objectifs financiers qui rendent compte des différents taux de recettes. Le Bureau souscrit à cette recommandation et a indiqué au Comité qu'il l'appliquerait dans son plan d'action et dans ses objectifs financiers pour 1996.

Mise en oeuvre du plan d'action

60. L'UNOPS a commencé à mettre en oeuvre le projet de plan en janvier 1995, mais la version définitive n'a été arrêtée qu'en juin 1995. Le Comité a noté avec satisfaction qu'il avait communiqué un exemplaire de cette version définitive à tous les membres de son personnel afin qu'ils aient une idée claire des objectifs et priorités de l'organisation et de la façon dont l'UNOPS entendait les réaliser.

61. L'UNOPS n'a pas établi d'ordre de priorité pour l'exécution des tâches, celles-ci pouvant être par exemple essentielles, importantes ou simplement souhaitables. Avec un tel classement, le personnel aurait pu fixer des priorités dans son propre travail et s'atteler en premier lieu aux tâches les plus importantes. Le Comité recommande que, dans les futurs plans d'action, l'UNOPS établisse une hiérarchie des tâches afin de moduler leur exécution en fonction de leur importance relative pour l'organisation. Le Bureau a reconnu que la hiérarchisation des tâches était un facteur important dans un plan d'action et cherche actuellement à combler cette lacune dans son plan d'action pour 1996 à l'aide de critères provisoires mis au point dans le cadre du processus de planification de 1995.

Contrôle de l'exécution du plan d'action

62. L'UNOPS a fait rapport au Comité de coordination de la gestion sur les progrès accomplis dans l'exécution du plan. Dans son rapport intérimaire daté du 30 octobre 1995, le Comité a mis l'accent sur les principales réalisations mais il n'a pas examiné les résultats obtenus par le Bureau dans l'exécution de 15 des 26 tâches qui auraient dû menées à bien au 30 septembre 1995, selon les prévisions. En particulier, le rapport ne rendait pas compte de l'état d'avancement des travaux concernant six tâches clefs qui avaient pour but d'améliorer les procédures de paiement, de recrutement et d'achat, de clarifier et officialiser les relations entre l'UNOPS et le PNUD et de conclure un accord avec le PNUD sur les services centralisés. Le Bureau a signalé qu'il établissait une corrélation plus étroite entre son plan d'action et les plans de travail des différentes unités administratives et que ces plans de travail feraient l'objet d'un contrôle minutieux, ce qui contribuerait réciproquement à améliorer le contrôle de l'exécution du plan d'action. Il considère également que la nomination d'un directeur des opérations devrait produire une amélioration dans le contrôle de l'exécution.

Progrès et réalisations

63. Au 31 décembre 1995, l'UNOPS avait avancé dans l'exécution de nombreuses tâches énoncées dans le plan d'action. Il avait notamment commencé à réorganiser ses activités en regroupant les fonctions liées aux services centraux dans les divisions opérationnelles afin d'améliorer la qualité des prestations. À la date susmentionnée, 9 tâches seulement avaient été entièrement exécutées sur les 57 prévues et l'exécution de 22 tâches n'avait pas encore commencé. Le Bureau a néanmoins signalé que des tâches supplémentaires

ont été entreprises ou achevées depuis lors. Les résultats ont été nettement insuffisants dans les domaines ci-après :

a) Amélioration de la qualité des services. L'UNOPS n'a guère progressé dans ce domaine, en particulier pour ce qui est de mieux rationaliser les procédures de paiement, de recrutement et d'achat. Étant donné que l'amélioration des services était la pierre angulaire de la stratégie d'action du Bureau, cette lacune est importante.

b) Amélioration des relations avec les usagers. L'UNOPS avait confié 8 des 18 tâches correspondantes à un coordonnateur. Il a néanmoins différé la nomination de ce coordonnateur jusqu'en 1996 en raison de préoccupations budgétaires et, partant, aucune de ces tâches n'a été menée à bien. De surcroît, l'absence d'un coordonnateur a entravé ou paralysé l'exécution de quatre autres tâches.

c) Achèvement de la transition du BSP à l'UNOPS. L'UNOPS avait laissé en suspens plusieurs tâches essentielles liées à la rédaction d'un memorandum d'accord et de contrats connexes touchant ses relations avec le PNUD. Il s'agissait de régulariser les procédures de recrutement et d'affectation, la nature des droits et des obligations des membres du personnel à la cessation de service et les services centralisés à fournir par le PNUD. En novembre 1995, le Comité de coordination de la gestion avait recommandé de faire un effort maximum pour que ces questions soient réglées avant la fin de l'année. L'UNOPS et le PNUD n'ont pas encore signé ces accords mais ils collaborent étroitement pour mettre au point le texte définitif dans les plus brefs délais. D'autres tâches essentielles, telles que la réalisation d'une étude sur les risques et la création d'un groupe consultatif d'usagers, ont également été renvoyées à 1996.

64. Le Comité est préoccupé par les retards enregistrés dans la mise au point du memorandum d'accord avec le PNUD. L'UNOPS a fonctionné pendant une année complète sans avoir réglé officiellement plusieurs questions clefs qui constituaient un préalable pour assurer une indépendance totale vis-à-vis du PNUD et étayer cette indépendance. Par conséquent, le Comité approuve les efforts déployés par le Bureau en vue d'achever la rédaction de cet accord important dans les plus brefs délais. À ses yeux, il est également essentiel de procéder à l'analyse des risques le plus tôt possible de façon que, en cas de nécessité, le Bureau puisse prendre des dispositions en temps voulu pour préserver sa viabilité financière et opérationnelle.

65. En outre, le Comité recommande que l'UNOPS actualise sa stratégie provisoire sur les systèmes d'information, qui date de novembre 1993. Le Bureau utilise actuellement divers systèmes d'information-gestion et prévoit de reprendre des éléments du Système intégré de gestion mis au point par l'ONU.

66. L'UNOPS a donné plusieurs raisons pour expliquer les progrès insuffisants, par exemple le fait que le personnel devait concentrer ses efforts sur l'amélioration des services au deuxième semestre de 1995 et les retards enregistrés dans la conclusion d'un accord avec le PNUD. Il avait également reporté certaines tâches à une date ultérieure en attendant d'avoir achevé sa réorganisation, vaste entreprise qui avait des répercussions sur de nombreux aspects de son fonctionnement. D'autres facteurs ont été cités, notamment l'insuffisance des ressources et les multiples sollicitations auxquelles le personnel était soumis.

Évaluation des réalisations

67. Dans le plan d'action, l'UNOPS a défini des indicateurs pour mesurer le degré de réalisation de chaque tâche. Toutefois, nombre de ces indicateurs avaient trait à la planification d'activités, à l'établissement de rapports ou à l'élaboration d'instruments et de méthodes de gestion. Ces produits intermédiaires ne constituaient pas une base appropriée pour évaluer les incidences du plan d'action sur la qualité des services fournis par le bureau ou les relations avec les usagers. Lorsque les indicateurs étaient mieux adaptés, l'UNOPS ne fournissait pas de données de référence qui auraient permis de comparer les résultats. Aussi, le Comité recommande que le Bureau fixe des indicateurs et des points de référence appropriés pour pouvoir évaluer les incidences de ses plans d'action.

68. L'UNOPS a accepté cette recommandation. Il considère que la mesure des performances fondée sur des normes qualitatives et quantitatives est un facteur clef pour évaluer non seulement les incidences de ses plans d'action mais aussi la qualité des prestations. Le Bureau étudie la possibilité d'appliquer des normes internationales à ses activités, notamment les normes de la série ISO 9000, et continuera à faire régulièrement des sondages auprès des usagers pour recueillir des indications sur ses performances, telles qu'elles sont perçues par ces usagers.

69. Certaines des tâches mentionnées dans le plan d'action comportaient un volet évaluation, d'autres non. L'UNOPS n'avait pas élaboré de stratégie globale pour évaluer les incidences du plan sur ses performances. Compte tenu de la portée du plan d'action, une telle stratégie aurait pu concentrer les activités d'évaluation sur les tâches essentielles qui étaient censées produire les améliorations les plus sensibles dans la qualité des services fournis par l'UNOPS et dans les relations avec les usagers.

70. En raison des lacunes dans l'exécution du plan d'action et dans la démarche suivie par l'UNOPS en matière d'évaluation, le Bureau n'a pas pu apporter la preuve que les améliorations ont été obtenues grâce au plan. Aussi, le Comité recommande que le Bureau élabore une stratégie d'évaluation. Dans ce contexte, il devrait notamment évaluer les améliorations dans la qualité des services, les coûts et les économies associés à la création d'une antenne à Kuala Lumpur.

71. L'UNOPS a informé le Comité que, afin de veiller à ce que le plan d'action soit un instrument productif et efficace, sa Division de la planification et de l'information assumerait la responsabilité des améliorations à apporter au processus de planification et au plan lui-même, ainsi que de la supervision générale de la mise en oeuvre. Outre la corrélation plus étroite qu'il comptait établir entre le plan d'action et les plans de travail des différentes unités administratives, le Bureau avait l'intention de donner pour tâche à sa Division des finances, du contrôle et de l'administration devant être créée en 1996, d'évaluer l'amélioration des performances. Il avait par ailleurs procédé à une évaluation initiale du bureau de Kuala Lumpur en avril 1996, en mettant l'accent sur l'amélioration des services et les questions opérationnelles, et il restait encore à analyser les dépenses du bureau, les économies réalisées et les seuils de rentabilité pour achever l'évaluation.

Engagement de consultants et gestion des services de conseil

Introduction

72. Une des prestations les plus importantes de l'UNOPS consiste à passer des contrats avec des cabinets de conseil et des consultants indépendants dont les compétences spécialisées sont nécessaires pour mener à bien les programmes et projets de développement.

73. Dans son rapport sur les états financiers du PNUD pour l'exercice biennal 1992-1993¹, le Comité a relevé des lacunes dans les pratiques du Bureau pour les services d'appui en matière de sélection et de recrutement de consultants. Il a noté en particulier l'absence de documents attestant l'application d'une procédure établie de présélection et montrant que les possibilités du marché ont été examinées, ainsi que l'absence d'archives en bonne et due forme permettant de se faire une idée des critères de sélection utilisés, des procédures suivies pour évaluer les candidats et des raisons des choix finals. D'autre part, il a été d'avis que le fichier de cabinets de conseil du Bureau n'était pas d'une grande utilité.

74. Le Comité a fait observer qu'il y avait encore à faire pour améliorer les procédures suivies lors de la sélection et de l'engagement des consultants, afin d'être sûr de bien examiner toutes les possibilités du marché. Il a recommandé au Bureau de tenir des archives en bonne et due forme contenant des documents signés et visés par qui de droit où l'on trouve, cas par cas, une information détaillée sur les consultants dont la candidature a été étudiée, les critères de sélection qui ont été appliqués et les raisons du choix final.

75. En 1994, le Bureau pour les services d'appui, le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont investi considérablement dans la mise au point du logiciel RESTRAC; celui-ci, destiné à gérer un fichier commun de consultants indépendants, a été mis en service par le Bureau en juillet de cette année-là. Il devrait permettre à l'UNOPS de trouver rapidement et sans intervention extérieure des candidats susceptibles d'être affectés à des projets. L'UNOPS prévoyait également d'élaborer et d'exploiter, en 1995, un nouveau fichier de cabinets de conseil qui remplacerait en mieux le précédent, qui a été abandonné en avril 1995.

Portée de l'examen

76. Cela étant posé, le Comité a examiné les points suivants :

- a) La mesure dans laquelle l'UNOPS fait jouer la concurrence lors de l'engagement de consultants indépendants et de cabinets de conseil;
- b) Les progrès accomplis dans l'élaboration et l'exploitation des fichiers de consultants et de cabinets;
- c) La façon de gérer les services de conseil et d'évaluer les prestations.

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

Appel à la concurrence

77. Nombre de consultants indépendants se sont vu attribuer quatre à sept contrats de suite portant sur le même projet; l'un d'eux a reçu 15 missions, dont trois fois quatre de suite portant sur le même projet.

78. Le Comité a examiné 14 contrats que le Bureau avait confiés à des consultants indépendants depuis juillet 1994, date de la mise en service du système RESTRAC. Il n'a trouvé dans aucun de ces cas un élément quelconque indiquant que le Bureau avait retenu et étudié plusieurs candidatures. Quatre des contrats étaient d'un montant supérieur à 30 000 dollars : il aurait donc fallu passer par une phase de présélection.

79. Dans quatre cas, les consultants choisis avaient été nommément mentionnés dans le cahier des charges de la mission. Dans les 10 autres cas, rien n'indiquait comment on avait trouvé les intéressés. Aucun des dossiers ne contenait une liste de candidats présélectionnés à l'aide du système RESTRAC.

80. Ayant examiné 12 contrats passés avec des cabinets de conseil, le Comité a constaté avec satisfaction que dans 11 de ces cas il était manifeste que l'on avait sélectionné et examiné plusieurs cabinets possibles, généralement en faisant appel à la concurrence internationale. Dans le douzième cas, le Comité d'examen et de recommandation des marchés avait accordé une dérogation en bonne et due forme. Tous les contrats d'un montant élevé avaient été soumis au Comité des marchés ou au Comité d'examen et de recommandation des marchés, et approuvés.

81. Dans certains cas, le bureau de pays du PNUD ou le gouvernement intéressé avait, au stade de la présélection, proposé des cabinets qualifiés ou présenté une liste de candidatures à examiner. Sur les 12 contrats examinés, sept avaient été passés avant que l'UNOPS eut cessé, en avril 1995, de se servir de son fichier de cabinets – mais la candidature de cabinets qui y figuraient n'avait été examinée que dans un cas. D'autre part, dans sept cas sur 12 également, aucun cabinet s'étant inscrit au répertoire de l'UNOPS n'avait été pris en considération. Il semblait donc que le fichier de cabinets ait été sous-utilisé avant d'être abandonné, et que le gros répertoire sur support papier dont disposait l'UNOPS n'était pas pleinement exploité lui non plus.

82. Le Comité des commissaires aux comptes comprend bien que dans certains cas, par exemple, quand il est souhaitable d'assurer une certaine continuité, l'UNOPS peut avoir de bonnes raisons de confier à un consultant ou à un cabinet des contrats successifs et complémentaires concernant le même projet. Avant de le faire, l'UNOPS exige que chaque cas soit justifié individuellement. Le Comité constate cependant avec préoccupation que cette pratique a par trop limité pour l'UNOPS les occasions de sonder le marché des services de conseil.

83. L'UNOPS tient à appliquer à la recherche et au choix des consultants des modalités équitables et transparentes donnant des chances égales à toutes les personnes et à tous les cabinets qualifiés. Il est parfaitement conscient que cela le rend plus à même d'assurer à ses usagers un bon rapport qualité-prix. D'autre part, il comprend bien qu'il lui faut démontrer sa volonté de transparence en consignait la démarche suivie pour engager des consultants.

84. Le Comité se félicite de cette attitude; il recommande à l'UNOPS de revoir régulièrement la question des engagements en série pour veiller à ce que la sélection des consultants indépendants et des cabinets de conseil se fasse en envisageant un nombre suffisant de possibilités. Il rappelle également qu'il faut que l'UNOPS assure la transparence du processus de sélection et

d'engagement en consignant tous les détails de son déroulement, montrant ainsi qu'il respecte son obligation de rendre des comptes.

Estimation de l'offre et de la demande de services de conseil par spécialité

85. Pour être en mesure, comme il le souhaite, de fournir des services de conseil de haute qualité au moment où on en a besoin, l'UNOPS doit avoir accès à des sources d'information pertinentes, fiables et qui soient à jour. Entre juillet 1994 et octobre 1995, le Bureau a inscrit 1 400 consultants indépendants dans le fichier RESTRAC – mais il l'a fait sans avoir analysé les besoins pour déterminer quelles étaient les spécialités demandées.

86. L'UNOPS a reconnu qu'il ne lui était pas facile de comparer l'offre et la demande par spécialité pour savoir dans quels domaines son fichier était insuffisant et pour prévoir l'évolution des besoins. Muni de cette information, il pourrait améliorer sa prestation en plaçant des annonces pour étoffer son fichier dans les domaines voulus, en anticipant la demande. Actuellement, il ne peut s'apercevoir qu'il manque de candidats qu'au moment où il tente d'en engager, ce qui risque de retarder l'opération.

87. Dans le cadre de son projet visant à élaborer et à exploiter un nouveau fichier de cabinets, l'UNOPS compte envoyer aux 6 000 cabinets qui figurent actuellement dans ses dossiers de contrats une disquette à l'aide de laquelle ils pourront s'y inscrire. En l'absence d'une analyse des besoins qui permettrait d'axer l'opération sur les spécialités les plus demandées, le fichier qui sera constitué risque fort, en dépit de sa taille, de ne pas répondre pleinement aux besoins de l'UNOPS.

88. Le Comité recommande à l'UNOPS de procéder à des études périodiques pour savoir quels sont les domaines de spécialisation les plus demandés et ceux pour lesquels on manque de consultants indépendants et de cabinets de conseil afin d'en inscrire qui présentent les compétences recherchées dans son fichier avant que le moment soit venu de les engager. L'UNOPS est convenu qu'il devrait passer en revue les compétences particulières des consultants et cabinets qui figurent dans ses fichiers, afin de faire le nécessaire pour que les candidatures correspondant aux compétences recherchées soient en nombre suffisant et comparable d'un cas à l'autre. Il pense avoir achevé cette analyse en décembre 1995, et il envisage de placer des annonces pour trouver des experts des domaines où il aura constaté un manque.

Présélection des consultants indépendants

89. Lorsque le logiciel RESTRAC a été mis en service en juillet 1994, le Bureau a élaboré un mode de présélection visant à garantir que seuls les consultants indépendants présentant des compétences et une expérience intéressantes soient répertoriés dans le fichier. Sur les 1 800 curriculum vitae reçus depuis, 1 400, soit 78 %, ont été acceptés et introduits dans le système.

90. Un des fonctionnaires de l'UNOPS a été chargé de trier les curriculum vitae, ce qu'il a fait, dans certains cas, avec l'aide de spécialistes de la gestion. Le Bureau a établi une formule standard pour l'évaluation des compétences, des qualifications et de l'expérience des consultants indépendants demandant à figurer dans le système. Le tri se fait en attribuant des points aux candidats, en fonction des renseignements qu'ils ont fournis, pour chacun des 10 critères retenus; pour être inscrit, un consultant doit totaliser un certain nombre de points. Le Comité a relevé plusieurs anomalies :

a) Sur un échantillon de 14 consultants avec qui des contrats avaient été passés, le Comité a constaté que huit avaient été répertoriés dans le système RESTRAC sans que la formule servant à trier les demandes ait été remplie;

b) Cinq critères de tri essentiels, qui comptaient au total pour 75 % du nombre de points possible, faisaient appel à des jugements subjectifs quant aux connaissances spécialisées et à l'expérience des candidats, et les indications données sur la manière d'en juger étaient insuffisantes;

c) La formule de tri ne faisait pas intervenir la qualité des prestations des candidats qui avaient déjà été engagés par l'UNOPS;

d) La réalisation du tri n'était pas contrôlée ni supervisée systématiquement de façon à veiller à ce qu'elle se fasse correctement et de façon uniforme.

91. L'UNOPS n'a donc pas pu établir de manière convaincante que l'inscription des consultants indépendants était soumise à un contrôle de qualité suffisamment rigoureux. Le Comité lui recommande d'améliorer la présélection en énonçant des directives suffisamment précises et en mettant en place des mécanismes efficaces de contrôle et de supervision.

92. L'UNOPS pense depuis longtemps que les deux fichiers – celui des cabinets et celui des consultants indépendants – devraient être placés sous la supervision d'un même responsable. C'est ce qui a été fait en décembre 1995, cette responsabilité étant attachée au poste de Directeur des opérations. L'UNOPS comptait avoir terminé en juin 1996 d'examiner les données du système RESTRAC afin de s'assurer qu'elles sont à jour et que les curriculum vitae qui ont été mis en mémoire ont été sélectionnés correctement. Il étudiera les moyens d'améliorer la réalisation de la présélection pour tenir compte des recommandations du Comité.

Élaboration du fichier de cabinets de conseil

93. En février 1994, le Bureau a passé un marché de 85 000 dollars concernant l'élaboration d'un nouveau fichier de cabinets qui devait faire partie d'un système intégré de gestion des marchés. Les travaux devaient être achevés en janvier 1995, mais le calendrier de mise en place du système a connu des dérapages importants. De plus, l'UNOPS a cessé en avril 1995 de se servir du fichier dont il disposait alors. Le Comité a relevé, tant dans la gestion du projet que dans le contrat qui le régissait, des défauts importants qui ont été pour une part dans les retards constatés.

94. De l'avis du Comité, le Bureau aurait dû s'organiser pour gérer le projet efficacement et en contrôler l'exécution, afin d'être sûr qu'il avance comme prévu. Au lieu de cela, la responsabilité de la gestion du projet a été mouvante : passant d'un fonctionnaire à un autre puis à un troisième en 1994 et 1995, elle n'a pas été exercée efficacement. D'autre part, le contrat présentait de sérieuses lacunes : seule la date d'achèvement du projet avait été fixée, sans qu'un calendrier soit établi, prévoyant à quelle date chaque élément du système devait être en place; les apports attendus des principaux membres de l'équipe du sous-traitant, notamment celui du chef de projet, n'étaient pas précisés; il n'y avait pas de clause concernant les pénalités auxquelles s'exposerait le cabinet en cas de non-respect des délais ou des normes. De ce fait, l'UNOPS n'a pas pu bien suivre l'avancement du projet, ni obtenir des réparations lorsque le sous-traitant a manqué à son obligation d'affecter au projet les ressources en personnel voulues et de fournir les prestations convenues à la date dite.

95. En attendant qu'un nouveau Directeur des opérations soit nommé, l'Assistant spécial du Directeur exécutif de l'UNOPS a assumé la responsabilité de la gestion du projet. Le Bureau essaie actuellement le système d'inscription au répertoire, qui a été livré en janvier 1996. Il compte commencer à introduire 6 000 cabinets dans le nouveau système en septembre 1996, 21 mois plus tard qu'initialement prévu.

96. Le montant du contrat n'était certes pas élevé, mais le Comité estime qu'il s'agit d'un projet important, vu ce qu'on peut en espérer : amélioration de la gestion des contrats, gains d'efficacité, amélioration de la qualité des prestations. D'autre part, les erreurs relevées dans la gestion du projet et dans la formulation du contrat ont mis en évidence des enseignements importants à retenir pour les projets à venir. Le Comité recommande à l'UNOPS de veiller à ce que les contrats comportent dorénavant un cahier des charges détaillé et une clause de retard qui permette d'être indemnisé si le fournisseur de services ne s'acquitte pas de ses obligations contractuelles.

Exploitation du fichier de consultants indépendants

97. En novembre 1995, le Comité a interrogé le personnel de l'UNOPS chargé de trouver des consultants et des cabinets à engager pour des projets. Les résultats de ce sondage ont montré que le système RESTRAC était largement sous-exploité, ce qui a confirmé que, comme le pensait la direction du Bureau, l'utilisation du système n'était toujours pas entrée dans les moeurs 18 mois après sa mise en service.

98. Le personnel de l'UNOPS n'utilisait pas le système systématiquement ni même régulièrement. La plupart des fonctionnaires interrogés faisaient appel à d'autres sources : ils s'interrogeaient entre eux, s'en remettaient à leurs connaissances ou à leur "mini-fichier" personnels ou se renseignaient à l'extérieur, par exemple en s'adressant au PNUD, à des gouvernements ou à la Banque mondiale. Le Comité trouve fâcheux que le système RESTRAC soit sous-utilisé : vu les ressources considérables qui ont été investies dans son élaboration, il est dommage de ne pas en exploiter toutes les possibilités. Une utilisation systématique devrait permettre à l'UNOPS de bénéficier des avantages offerts par une réserve commune de connaissances qui est facilement accessible dans toute l'organisation.

99. De l'avis du Comité, il faudrait que l'UNOPS veille à ce que le système soit constamment actualisé. Par exemple, sur l'échantillon de 14 consultants choisis par le Comité, six n'avaient pas été introduits dans le système RESTRAC après que des contrats leur eurent été attribués. L'information connue sur eux n'était donc pas automatiquement disponible à l'ensemble des fonctionnaires de l'organisation qui évaluaient des candidatures pour engager des consultants. Il faut que l'UNOPS exploite à fond toute l'information dont il dispose pour en tirer le meilleur profit dans l'exercice de ses activités. L'utilisation systématique d'un fichier tenu à jour systématiquement devrait l'y aider.

100. L'enquête menée par le Comité lui a permis de savoir quelles étaient les principales raisons de la sous-exploitation du système RESTRAC. La moitié du personnel n'avait reçu ni instructions ni formation sur l'utilisation du système. Parmi les autres facteurs qui entraient en jeu, les plus significatifs étaient les suivants : le personnel trouvait plus rapide de consulter d'autres sources, les renseignements contenus dans le fichier ne concernaient pas les consultants recherchés et on n'avait pas accès au système depuis l'antenne de l'UNOPS à Kuala Lumpur.

101. Certains à l'UNOPS n'étaient pas persuadés de la fiabilité du système RESTRAC, qui est géré par le PNUD, et ils s'inquiétaient de ce que le Bureau ne puisse pas contrôler les données introduites dans le système par le PNUD et le FNUAP. La direction se demandait également si le fait de partager l'information cadrerait bien avec la nouvelle définition de l'identité de l'UNOPS, selon laquelle sa compétitivité repose en grande partie sur la qualité de l'information qu'il détient. Pour le Bureau, le système RESTRAC ne continuerait d'être un outil intéressant pour l'exercice de ses activités que si une réponse était apportée à ces questions. L'UNOPS a indiqué qu'il comptait chercher comment isoler ses candidats de ceux des autres organisations dans le système et exploiter celui-ci à l'écart du PNUD et du FNUAP. Il espérait y voir plus clair sur toutes ces questions en octobre 1996.

102. Le Comité voit d'autres mesures que l'UNOPS pourrait prendre pour mieux exploiter le système. Il recommande au Bureau de sélectionner et, s'il y a lieu, de répertorier dans le système des consultants découverts par d'autres moyens, de veiller à ce que tout le personnel reçoive une formation complète à l'utilisation du système et de voir dans quelle mesure il aurait les moyens d'étendre cette utilisation à son bureau de Kuala Lumpur. L'UNOPS a reconnu le bien-fondé de ces recommandations, et il compte mettre au point pour décembre 1996 une méthode permettant d'introduire dans le système les fiches de renseignements des consultants que son personnel trouve par ses propres moyens et, à la même date, avoir complété la formation de son personnel au système RESTRAC et élaboré des méthodes permettant de surveiller l'utilisation du système. Il compte créer en 1996 une Division des finances, du contrôle et de l'Administration chargée de surveiller et d'analyser la manière dont les divisions opérationnelles respectent les directives concernant l'utilisation du fichier de consultants et la sélection des candidats. En outre, il a fixé notamment comme objectif au Groupe de l'information, dans son plan de travail, de faire en sorte que toutes les antennes du Bureau aient pleinement accès au système RESTRAC.

Fixation des honoraires

103. Les dernières directives du Bureau concernant la fixation des honoraires remontent à juillet 1992. Depuis, certains membres du personnel ont signalé qu'il faudrait plus de transparence dans le mode de fixation des honoraires des consultants. Le Comité recommande donc à l'UNOPS de procéder à une enquête sur les tarifs actuellement pratiqués sur le marché en la matière, qui serviront de points de repère, et d'établir de nouvelles directives, de façon à être sûr que ses fonctionnaires fixent les montants des honoraires de manière cohérente et transparente. L'UNOPS en est convenu et étudie actuellement les moyens de mettre ces recommandations en application.

Évaluation de la qualité des prestations des consultants

104. Pour s'assurer qu'il fournit à ses usagers des services de conseil de haute qualité, l'UNOPS doit disposer d'un système d'évaluation de la qualité des prestations des consultants indépendants et des cabinets de conseil une fois leur mission accomplie. Les évaluations devraient être dûment consignées, afin que l'on accumule des données dont on puisse tirer des enseignements et en fonction desquelles orienter les choix futurs. Le Comité a relevé de sérieuses lacunes dans la façon de procéder du Bureau.

105. La formule d'évaluation standard de l'UNOPS pour les consultants indépendants portait sur les caractéristiques de l'intéressé, laissant de côté

les questions plus importantes à se poser quant à la qualité effective de ses prestations et à sa contribution à la réussite du projet. D'autre part, l'UNOPS n'évaluait pas systématiquement la prestation des consultants; il ne l'avait pas fait pour six des 14 consultants de l'échantillon examiné par le Comité. Sur les 57 contrats passés avec ces 14 consultants au cours des années 1994 et 1995, seulement 25 avaient fait l'objet d'une évaluation. Dans la plupart des cas où la formule d'évaluation avait été remplie, les prestations avaient été qualifiées de très bonnes ou excellentes. Cependant rien ne permettait de comprendre clairement sur quoi reposaient ces appréciations.

106. Une des tâches que s'était fixées l'UNOPS dans son plan d'action pour 1995 avait été d'élaborer et de mettre en place des modalités d'évaluation des prestations du personnel affecté aux projets. Cependant le Bureau n'avait pas encore établi de telles modalités en ce qui concerne les cabinets de conseil. Le Comité lui recommande de réviser la formule d'évaluation des consultants indépendants et de mettre au point une formule pour les cabinets, qui soit axée sur l'évaluation des services effectivement rendus. L'UNOPS devrait aussi établir des modalités d'évaluation précises comportant notamment un examen systématique et la remontée de l'information des bureaux de pays du PNUD et des responsables gouvernementaux, qui sont les mieux placés pour évaluer la qualité des prestations.

107. L'UNOPS devrait également étudier la possibilité d'introduire les résultats des évaluations dans le système RESTRAC et dans le nouveau fichier de cabinets de conseil, afin que son personnel y ait accès. Il a confirmé que le système RESTRAC permettait effectivement aux fonctionnaires de faire figurer les évaluations dans le dossier des candidats, et que les résultats des évaluations seraient pris en compte dans la sélection des candidats. D'autre part, il cherchera à savoir s'il est possible d'incorporer un système d'évaluation au nouveau fichier de cabinets.

Établissement des prix et maîtrise des coûts

Introduction

108. Les activités du Bureau produisent des recettes qui sont calculées sur la base des taux de remboursement approuvés par le Conseil d'administration du PNUD ou établis en accord avec les usagers. Quels que soient les services considérés, le Bureau doit veiller à ce que ses recettes couvrent intégralement les dépenses qu'il devra engager pour dispenser ces services, y compris une fraction appropriée des frais généraux. D'autres éléments doivent aussi entrer en compte dans l'établissement des prix :

a) Financement d'améliorations dans la prestation de services. Le Bureau sera un organisme à but non lucratif, mais il doit néanmoins produire des recettes excédentaires afin de financer des améliorations dans la prestation de services;

b) Stabilité financière du Bureau. Le Bureau, organisme autofinancé indépendant du PNUD, doit disposer d'une réserve suffisante pour pouvoir faire face à ses obligations éventuelles et assurer sa stabilité financière;

c) Prestation de services offrant un bon rapport coût-efficacité. Le Bureau doit veiller à rester compétitif face aux autres organisations qui offrent des services de même nature;

d) Recouvrement du coût intégral des contrats de services de gestion. En application de la règle 114.27 b) de gestion financière du PNUD, le Bureau doit faire en sorte que les contrats de services de gestion prévoient le remboursement intégral de toutes les dépenses engagées par lui-même et par le PNUD pour la prestation des services considérés.

109. En 1995, le Bureau a enregistré un excédent de 2,7 millions de dollars. Compte tenu d'un report de 10,3 millions de dollars correspondant au solde inutilisé des recettes de 1994, le solde inutilisé des ressources dont disposait le Bureau à fin 1995 s'élevait à 13 millions de dollars.

110. Le Bureau a toutefois considéré que du fait qu'il était un organisme autofinancé, il fallait constituer une réserve opérationnelle pour faire face à des obligations financières éventuelles découlant, par exemple, de l'insuffisance de ses recettes ou de besoins de trésorerie, ainsi qu'à des obligations de caractère professionnel ou contractuel liées aux projets. S'inspirant de la pratique du PNUD et avec l'accord du Conseil d'administration, le Bureau a constitué en décembre 1995 une réserve opérationnelle en prélevant un montant de 6,8 millions de dollars sur le solde inutilisé des recettes, dont le montant disponible à des fins opérationnelles a ainsi été ramené à 6,2 millions de dollars.

111. En 1990-1991, le Comité des commissaires aux comptes avait examiné le système utilisé par le BSP pour calculer les honoraires à percevoir au titre des contrats de services de gestion. Il avait estimé que la méthode de calcul des honoraires comportait de graves insuffisances, qui risquaient de compromettre la validité des résultats. Le BSP a par conséquent révisé les modalités de calcul en décembre 1992 afin de remédier aux insuffisances constatées.

Portée de l'examen

112. Dans ce contexte, le Comité a examiné la manière dont l'UNOPS s'acquittait des tâches suivantes :

- a) Estimation du coût probable des services à dispenser au titre des projets;
- b) Examen approfondi de la viabilité financière des propositions concernant les projets;
- c) Contrôle et maîtrise des coûts.

Systèmes d'évaluation de la charge de travail et d'établissement des coûts

113. Le BSP a mis en place en 1988 un système informatisé d'évaluation de la charge de travail des fonctionnaires chargés de la gestion des projets, qui devait aider ces derniers à évaluer le temps qu'ils devraient vraisemblablement consacrer aux projets dont ils seraient chargés et à calculer les coûts correspondants. Il en est toutefois venu à douter de la fiabilité des données ainsi obtenues. Dans une étude de gestion de janvier 1994, des consultants ont appelé l'attention sur les défauts majeurs de ce système. En particulier, celui-ci ne reflétait pas avec exactitude le volume de travail pour tous les types de projets et ne donnait pas d'informations suffisamment précises aux fins du calcul des honoraires à percevoir au titre des contrats de services de gestion.

114. Les consultants ont recommandé au BSP d'utiliser un système différent, fondé sur l'utilisation d'unités de charge normalisées. Au cours d'une étude ultérieure réalisée en février 1994 par un autre consultant, l'approche recommandée a été mise à l'essai sur un échantillon de projets. Le consultant a conclu qu'elle présenterait des avantages sur le plan pratique et représenterait une amélioration par rapport au système existant. Le BSP en est toutefois resté là car les préparatifs liés à la phase de transition présentaient un caractère plus urgent.

115. Le Comité des commissaires aux comptes a retenu deux échantillons de projets aux fins d'examen :

a) Un groupe de 25 projets au titre desquels l'UNOPS avait enregistré des recettes en 1995, afin de vérifier si les propositions initiales avaient été établies en s'appuyant sur des évaluations appropriées de la charge du travail et des coûts correspondants;

b) Un groupe de 30 autres projets qui avaient été acceptés par le Comité d'examen des projets en 1995.

116. Le Comité des commissaires aux comptes a interrogé un certain nombre de fonctionnaires chargés de la gestion des projets et deux chefs de division dans le but de déterminer dans quelle mesure le personnel de l'UNOPS continuait à utiliser le système d'évaluation de la charge de travail, d'évaluer la validité et la crédibilité du système et de savoir quelles autres méthodes utilisait éventuellement le personnel pour évaluer la charge de travail et calculer les coûts correspondants.

117. S'agissant du premier échantillon, aucune évaluation de la charge de travail n'avait été établie pour huit des projets considérés (soit 32 % du total). Qui plus est, pour les 17 autres projets, on avait certes établi des évaluations, mais rien n'avait été fait pour remédier aux divergences non négligeables constatées entre les prix obtenus sur la base de ces évaluations, d'une part, et les honoraires fixés et montants à rembourser au Bureau au titre des projets, d'autre part.

118. Les résultats de l'examen du second échantillon n'ont fait que confirmer ces conclusions. Ils ont révélé que le personnel de l'UNOPS continuait à utiliser le système d'évaluation de la charge de travail : des données avaient été introduites dans ce système pour 23 des 30 projets examinés (soit 77 % du total). Dans aucun des cas, toutefois, il n'a été constaté de lien évident entre les données relatives à la charge de travail et aux coûts correspondants et les honoraires et montants à rembourser qui étaient prévus au titre des projets. Aucune trace de rapprochement n'a non plus été constatée. Les fonctionnaires ont indiqué qu'ils entraient systématiquement les données dans le système, l'UNOPS ayant exigé que des évaluations de la charge de travail soient établies pour toutes les propositions concernant les projets. Dans bien des cas, ils considéraient que des évaluations plus subjectives, établies sur la base de l'expérience qu'ils avaient acquise dans le cadre de projets antérieurs, étaient plus appropriées.

119. Le Comité des commissaires aux comptes estime que le Bureau doit mettre en place d'urgence un système d'évaluation de la charge de travail et d'établissement des prix afin de disposer de données fiables pouvant être rapprochées des honoraires et montants à rembourser qui figuraient dans les

propositions concernant les projets. Il recommande par conséquent la mise en place d'une tel système.

120. Le Bureau convient de la nécessité d'établir une définition claire de l'évaluation de la charge de travail, de l'établissement des coûts et du calcul des honoraires et montants à rembourser, ainsi que de préciser la corrélation devant exister entre ces éléments. Il ne pense pas, toutefois, que le degré de précision recommandé par le Comité des commissaires aux comptes soit actuellement nécessaire, ni que la dépense puisse être envisagée. Le Bureau a pour objectif de procéder de telle sorte que le rapport entre les coûts et les honoraires lui paraisse logique et raisonnable et que les usagers arrivent à la même conclusion. Le Bureau a indiqué au Comité des commissaires aux comptes que pour certains projets, en particulier les plus petits, les honoraires ne couvrent pas toujours intégralement les coûts. Le Bureau juge qu'il s'agit là d'un aspect approprié de la prestation de services à toute la gamme des usagers, compte tenu de la structure générale des honoraires établie pour l'ensemble des projets d'un utilisateur donné.

121. Le Bureau établit actuellement des divisions intégrées pour la prestation de services, et leur coût sera plus directement en rapport avec les honoraires fixés en accord avec les divers usagers. De l'avis du Bureau, viser une plus grande précision en faisant correspondre les honoraires et les coûts, projet par projet, se traduirait par un accroissement des coûts, qui ne s'accompagnerait pas nécessairement de nouveaux avantages. L'UNOPS a toutefois souligné qu'il n'avait pas écarté la possibilité d'adopter d'autres approches au sujet de cette importante question, mais il souhaitait en premier lieu mener à bien sa réorganisation et déterminer si les améliorations et avantages qu'il en attend se concrétisent dans la pratique.

Coûts afférents aux contrats de services de gestion

122. En décembre 1992, lorsqu'il a révisé les méthodes de calcul des honoraires au titre des contrats de services de gestion, le Bureau a établi un coût unitaire des services pour ses divisions opérationnelles et pour le Programme japonais d'achats, respectivement. Ces coûts unitaires comprenaient le coût du personnel chargé de la gestion des projets, un élément correspondant à la ventilation des dépenses de personnel des unités administratives responsables de la gestion et des services d'appui et un élément correspondant à la ventilation des frais généraux du Bureau. La base de calcul de ces coûts unitaires est maintenant périmée pour les raisons suivantes :

a) Elle reflète une structure administrative qui a considérablement changé pendant l'année 1995 avec la création des équipes intégrées et la réduction des effectifs des sections chargées des services d'appui en matière de gestion;

b) Elle tient compte du nombre de fonctionnaires en poste et des dépenses de personnel correspondantes pour l'année 1992; entre-temps, le nombre de fonctionnaires, la nature des effectifs et les dépenses de personnel ont changé considérablement. Il n'est pas certain que les majorations annuelles successives de 5 % appliquées aux coûts unitaires en question reflètent avec exactitude ces changements;

c) Enfin, vu les changements apportés à la structure administrative depuis 1992, il n'est pas certain que la ventilation des coûts des unités

chargées des services d'appui en matière de gestion et celle des frais généraux restent valables.

123. Le Bureau est tout à fait conscient de la nécessité de revoir les coûts unitaires des services. Il attendait pour le faire que la réorganisation de sa structure au niveau des divisions soit achevée, en octobre 1996. Le Comité des commissaires aux comptes recommande par conséquent au Bureau de réviser la base de calcul des honoraires au titre des contrats de services de gestion de sorte qu'ils reflètent avec plus de précision les coûts actuels. Dans le cadre de cette révision, le Bureau devrait clairement expliciter et justifier les bases sur lesquelles il a procédé à la répartition des coûts des unités chargées des services de gestion et d'appui et à celle des frais généraux. Il recommande en outre au Bureau d'actualiser les coûts unitaires des services, annuellement ou en cas de modification importante touchant les effectifs, la structure administrative ou autres facteurs pertinents. Le Bureau souscrit à ces recommandations et prendra des dispositions en conséquence.

124. Les fonctionnaires chargés de la gestion des projets devraient non seulement déterminer les coûts unitaires des services au titre des contrats de services de gestion mais aussi :

- a) Calculer le montant estimatif de leurs frais de voyage et indemnités quotidiennes de subsistance ainsi que les dépenses au titre des consultants pour l'exécution des contrats de service de gestion; et

- b) Déterminer les montants à rembourser aux bureaux de pays du PNUD, en accord avec les représentants résidents, au titre des services dispensés pour le compte de l'UNOPS sur le terrain.

125. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné un échantillon de six accords de service de gestion pour lesquels le Bureau a enregistré des recettes en 1995. Il a constaté que dans aucun des six cas, les prévisions de dépenses au titre des frais de voyage, de l'indemnité quotidienne de subsistance et des consultants n'avaient été dûment étayées.

126. Le Bureau s'est associé aux préoccupations formulées par le Comité à ce sujet et a indiqué qu'une plus grande transparence servirait mieux les intérêts du Bureau lui-même ainsi que ceux des usagers. Il a ajouté qu'il s'efforçait d'atteindre ce but lors des discussions avec les usagers et qu'il tentait de faire en sorte que les prévisions de dépenses soient dûment étayées. Il a toutefois fait observer que la précision des prévisions de dépenses était fonction des précisions apportées par les usagers eux-mêmes quant aux conditions dans lesquelles les projets seraient exécutés; or, ceux-ci ne disposaient souvent que de données succinctes à ce sujet à la date de l'établissement des documents concernant les projets. Le Bureau estimait en outre que, dans la plupart des cas, l'absence d'estimations dûment étayées ne constituait pas un obstacle important à l'exécution des projets et ne risquait pas non plus d'avoir de graves incidences pour le Bureau ou pour les utilisateurs.

127. S'agissant des montants à rembourser aux bureaux de pays du PNUD, le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'aucun des montants convenus n'était étayé par une ventilation des dépenses que les bureaux en question prévoyaient d'engager pour fournir une assistance au Bureau. Dans la totalité des cas, le personnel du Bureau avait négocié les montants à rembourser aux bureaux de pays du PNUD en se fondant sur les taux de remboursement convenus pour des projets analogues dans le passé. Or, ces coûts constituent souvent une fraction

importante des honoraires au titre des contrats de service de gestion. En 1995, le montant total des sommes remboursées par l'UNOPS aux bureaux de pays du PNUD a atteint un million de dollars environ. Lors de l'examen de 30 autres projets, le Comité des commissaires aux comptes a relevé un contrat de service de gestion pour lequel, à la demande expresse de l'UNOPS, le bureau de pays considéré avait communiqué une ventilation des dépenses à prévoir au titre de l'assistance à fournir pour l'exécution du contrat. Le Comité approuve cette façon de procéder.

128. Le Comité des commissaires aux comptes considère qu'une approche plus structurée et plus transparente devrait être adoptée en ce qui concerne les sommes à rembourser aux bureaux de pays. Un tel système permettrait à l'UNOPS de disposer de données plus détaillées pour relever et comparer les coûts dont les différents bureaux demandent le remboursement pour des projets d'une nature et d'une ampleur comparables. Le Comité recommande par conséquent que le Bureau conclue un accord en bonne et due forme avec le PNUD pour que les bureaux de pays lui communiquent une ventilation de leurs prévisions de dépenses au titre des activités à mener sur le terrain dans le cadre des contrats de services de gestion.

129. L'UNOPS souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il devrait conclure un accord en bonne et due forme avec le PNUD concernant les sommes à rembourser aux bureaux de pays et il a la ferme intention d'explorer cette question avec le PNUD. S'il parvient à se mettre d'accord avec le PNUD à ce sujet, il pense qu'il sera ensuite plus facile de déterminer si les ressources ont été bien employées, en se fondant sur ce qui avait été explicitement convenu entre l'UNOPS et les bureaux de pays.

Examen de la viabilité financière des propositions relatives aux projets

130. Depuis avril 1995, les propositions de l'UNOPS relatives aux projets ont été soumises pour approbation au Comité d'examen des projets ou, lorsque des dispositions avaient été prises pour leur déléguer des pouvoirs à ce sujet, aux chefs des divisions intéressés. L'une des fonctions du Comité d'examen des projets est d'évaluer les responsabilités et les risques potentiels liés à l'exécution d'un projet et de déterminer de quelle manière ils peuvent être gérés ou minimisés. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné les minutes des réunions du Comité d'examen des projets consacrées à 10 projets approuvés en 1995. La question de savoir si le revenu attendu des projets allait en principe couvrir le coût des services à fournir n'a jamais été évoquée dans les minutes. L'UNOPS a fait observer que cet aspect avait été évoqué lors de certaines des réunions, mais qu'il n'avait pas été rendu compte de ces délibérations.

131. Après avoir examiné les documents du Comité d'examen des projets concernant 25 autres projets, le Comité des commissaires aux comptes a conclu que vu l'absence d'évaluations de la charge de travail et des coûts, le Comité d'examen des projets n'était pas en mesure de procéder à un examen rigoureux et utile des prévisions de dépenses et de recettes au titre des projets. Il s'inquiète par conséquent à l'idée que le Bureau puisse accepter des projets sans que l'on ait examiné de façon approfondie les rentrées escomptées et les obligations financières à prévoir. Le Bureau risque ainsi d'accepter des projets pour lesquels il ne pourra rentrer intégralement dans ses frais. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'UNOPS fasse en sorte que le Comité d'examen des projets et les chefs de division soient tenus, dans le cadre du processus d'approbation des projets, de déterminer, en justifiant leur

évaluation, si le coût de l'exécution d'un projet sera selon toute vraisemblance compensé par les sommes à rembourser ou les honoraires fixés par les usagers ou en accord avec eux.

132. L'UNOPS pense qu'à la suite de sa réorganisation, il sera possible d'adopter pour le recouvrement des coûts une approche axée sur les usagers et non plus sur les projets. Il a informé le Comité des commissaires aux comptes qu'il reviendrait sur la question lorsqu'il aurait nommé le nouveau directeur des opérations.

Contrôle et maîtrise des coûts

133. Il n'existe pas à l'UNOPS de système de notation des temps qui permette d'évaluer le coût réel de l'exécution des divers projets. Les dispositions prises par l'UNOPS pour maîtriser les coûts prévoient par conséquent que le nécessaire doit être fait pour que les dépenses d'administration soient, d'une manière générale, compensées par les recettes. Ces facteurs, joints aux insuffisances constatées dans l'évaluation et la ventilation du coût des services, signifient que l'UNOPS ne peut clairement démontrer que le coût de tous les services dispensés a été intégralement compensé par les honoraires perçus et les sommes remboursées.

134. Dans le rapport de gestion de janvier 1994, les consultants avaient envisagé la possibilité de mettre en place un système de notation des temps. Ils avaient conclu que l'adoption d'un tel système, permettant de facturer aux usagers le temps effectivement consacré aux projets, serait difficile à gérer, demanderait beaucoup de travail aux fonctionnaires et obligerait à investir une somme importante pour la mise au point du système. Toutefois, les consultants n'avaient pas quantifié les dépenses à prévoir ni les avantages escomptés. L'UNOPS étant devenu entre-temps une entité distincte, il est essentiel que la méthode d'établissement des prix soit exhaustive et transparente dans l'intérêt de sa propre stabilité financière et dans celui des usagers.

135. Le Comité des commissaires aux comptes recommande par conséquent que l'UNOPS établisse des projections des coûts et avantages de la mise en place d'un système de notation des temps en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs en matière de rentabilité.

136. L'UNOPS a indiqué qu'il hésitait à donner suite à cette recommandation du Comité des commissaires aux comptes car l'objectif primordial de la mise en place d'un système de notation des temps consisterait à faciliter l'identification et le contrôle des coûts au niveau des projets, par opposition à l'approche actuelle adoptée par l'UNOPS pour l'établissement des honoraires, qui est axée sur les usagers et non sur les projets. Il a ajouté qu'il réexaminerait la question une fois qu'il aurait achevé et évalué son opération de réorganisation.

137. L'UNOPS a élaboré un modèle de gestion financière afin de suivre et de prévoir les recettes et les dépenses sur une base mensuelle. Des prévisions mensuelles successives ayant fait apparaître la possibilité d'un déficit, l'UNOPS s'est efforcé d'accroître ses taux d'exécution tout en réduisant le plus possible ses frais d'administration. En conséquence, il a non seulement évité un déficit mais enregistré un excédent de 2,7 millions de dollars en 1995.

138. La stabilité financière de l'UNOPS est désormais renforcée par la constitution d'une réserve opérationnelle de 6,8 millions de dollars, à laquelle

s'ajoutent de nouvelles ressources inutilisées d'un montant de 6,2 millions de dollars au 31 décembre 1995. Le Comité des commissaires aux comptes craint toutefois que les usagers ne considèrent cette accumulation continue de ressources comme incompatible avec le statut d'organisme à but non lucratif qui est celui du Bureau. Qui plus est, lorsque les excédents proviennent d'économies au niveau des effectifs ou du report d'activités destinées à contribuer à l'amélioration de la prestation de services, l'accumulation de ressources inutilisées peut être considérée comme incompatible avec l'objectif consistant à fournir des services de qualité dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité.

139. Le Conseil d'administration a demandé au Bureau de faire des plans quant à l'utilisation des ressources ainsi accumulées. Il n'a pas précisé, toutefois, quel est le montant annuel des excédents ou des ressources inutilisées qu'il considère raisonnable. Ces deux questions devraient intéresser tout particulièrement le Groupe consultatif d'usagers de l'UNOPS. Le Comité des commissaires aux comptes recommande par conséquent que l'UNOPS examine la question des excédents annuels et des ressources inutilisées pour déterminer quels sont les montants ou niveaux qui seraient raisonnables et compatibles avec ses objectifs en matière de rentabilité. L'UNOPS approuve sans réserve cette recommandation. Une étude d'analyse des risques qui devait être achevée en juillet 1996 servira de base pour recommander au Conseil d'administration un montant approprié pour la réserve opérationnelle de l'UNOPS, compte tenu des aspects particuliers propres à celui-ci. L'UNOPS attache la priorité absolue à cette question et s'emploie actuellement à l'examiner de façon beaucoup plus exhaustive qu'on ne l'avait initialement jugé nécessaire dans le cadre de l'analyse de risque.

Cas de fraude ou de fraude présumée

140. L'UNOPS n'a signalé aucun cas de fraude ou de fraude présumée.

Remerciements

141. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et ses collaborateurs de l'aide et du concours qu'ils ont apportés aux vérificateurs.

Le Vérificateur général des comptes du Ghana

(Signé) Osei Tutu PREMPEH

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord

(Signé) John BOURN

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde

(Signé) Vijay Krishna SHUNGLU

Le 31 juillet 1996

ANNEXE

Suite donnée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les états financiers vérifiés du Programme des Nations Unies pour le développement pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1993^a

I. RECOMMANDATION 11

1. Le Comité avait recommandé de tenir des dossiers constitués dans les formes, dûment signés et contresignés, où figureraient les consultants envisagés pour occuper un poste, les critères de sélection et la justification des choix définitifs.

Mesures prises par l'Administration

2. L'UNOPS, avec le PNUD et le FNUAP, a élaboré un registre informatisé des consultants. L'UNOPS a commencé à l'utiliser en juillet 1994.

Observations du Comité

3. Dans son examen de la sélection et de l'emploi des consultants, le Comité avait signalé les lacunes constatées dans l'utilisation et la tenue à jour du registre des consultants d'une part, et dans la documentation destinée à justifier la sélection des consultants. L'UNOPS doit donc prendre de nouvelles mesures à ce sujet.

II. RECOMMANDATION 12 a)

4. Le Comité a recommandé de procéder à l'évaluation du coût et des avantages potentiels de l'organisation dans les formes, pour son personnel, d'un programme de formation portant sur l'achat de biens et de services.

Mesures prises par l'Administration

5. L'UNOPS, avec le concours de l'Université George Washington, a mis au point et organisé un stage de formation de 13 jours exposant concrètement les méthodes de passation des contrats de louage de services. Plus de 100 membres du personnel de l'UNOPS, du PNUD, de l'ONU et d'autres organisations ont participé à ce stage. L'enseignement a été regroupé sur une période de quatre jours, en vue de sa présentation ultérieure au siège et dans les bureaux extérieurs.

Observations du Comité

6. Le Comité approuve ces efforts, et relève que l'UNOPS a demandé à l'Université George Washington de faire le bilan de ce stage et en particulier de déterminer dans quelle mesure le personnel de l'UNOPS a effectivement acquis les connaissances et les qualifications ainsi enseignées. L'UNOPS prévoit que cette évaluation aura été achevée en août 1996.

^a Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-neuvième session, Supplément No 5A (A/49/5/Add.1), chap. II, par. 11 à 13.

III. RECOMMANDATION 12 b)

7. Le Comité a recommandé que l'Administration étudie de près la proportion de réponses faites aux appels d'offres afin de déterminer quelles étaient les principales causes de non-réponse et de porter remède aux problèmes récurrents.

Mesures prises par l'Administration

8. L'UNOPS demande désormais aux fonctionnaires chargés des achats d'expliquer pourquoi les offres sont trop peu nombreuses et de donner une brève liste de six fournisseurs pour les achats supérieurs à 30 000 dollars, et de six à 12 pour les achats supérieurs à 100 000 dollars. Pour les articles d'usage courant, le Bureau des services d'achat interorganisations a continué à publier des catalogues de produits recensant les prix et les conditions de livraison obtenus par un appel à la concurrence internationale ou à la faveur de négociations coordonnées avec les fournisseurs. L'UNOPS utilise ces catalogues.

Observations du Comité

9. L'UNOPS a informé le Comité que son Comité d'examen et de recommandation des achats a à plusieurs reprises mis en doute le caractère adéquat des listes de fournisseurs, et s'est interrogé sur les raisons, connues ou soupçonnées, d'absence de réponse aux appels d'offre pour les achats égaux ou supérieurs à 100 000 dollars. L'UNOPS a également signalé que les fonctionnaires chargés des achats consultaient régulièrement les catalogues du Bureau des services d'achat interorganisations pour l'achat de certains articles standard, en particulier les véhicules à moteur.

IV. RECOMMANDATION 12 c)

10. Le Comité a recommandé que l'on ait davantage recours à des listes de fournisseurs.

Mesures prises par l'Administration

11. L'UNOPS a systématisé l'utilisation de ces listes de fournisseurs en les intégrant à son logiciel d'achat. L'UNOPS utilise la base de données commune sur les fournisseurs du Bureau des services d'achat interorganisations et fait obligation à ses fonctionnaires chargés des achats d'examiner attentivement les caractéristiques de chaque fournisseur, et notamment sa capacité financière et technique.

Observations du Comité

12. Outre son registre de fournisseurs et la base de données commune sur les fournisseurs du Bureau des services d'achat interorganisations, l'ONUPS a indiqué au Comité qu'il utilisait diverses autres bases de données telles que les listes nationales de fournisseurs fournies par d'autres organismes. L'UNOPS a cependant reconnu que cette façon de faire ne lui permettait pas de suivre de près l'utilisation d'une base de données particulière. Au contraire, les chefs de division et le Comité d'examen et de recommandation des achats suivaient l'usage qui était fait des listes de fournisseurs. L'UNOPS demande aux fonctionnaires chargés des achats d'analyser la solidité financière et technique de toute entreprise avec laquelle on envisageait de passer un contrat d'une valeur égale ou supérieure à 100 000 dollars. L'UNOPS demande aussi que le

résultat de ces analyses soit communiqué au Comité consultatif d'examen des achats, avec pièces justificatives.

V. RECOMMANDATION 12 d)

13. Le Comité a recommandé que l'on diffuse plus largement les appels d'offres dans le public.

Mesures prises par l'Administration

14. L'UNOPS ne publie pas dans la presse les appels d'offre, car il considère que cela n'est pas rentable. Mais pour les achats très importants, l'UNOPS utilise le bulletin mensuel du Bureau des services d'achats interorganisations ("Procurement Update") ainsi que d'autres publications pour les achats représentant des sommes élevées. Cependant, conformément aux règles de gestion financière, pour les commandes d'un montant inférieur à 100 000 dollars, qui représentent jusqu'à 25 % des achats de l'UNOPS, il est demandé un devis à plusieurs fournisseurs.

Observations du Comité

15. L'UNOPS a indiqué au Comité que, par principe, tous les achats représentant des sommes importantes faisaient l'objet d'une publicité dans la presse. Le Comité a approuvé ce principe et a demandé à l'UNOPS de continuer à en suivre l'application.

VI. RECOMMANDATION 12 e)

16. Le Comité a recommandé qu'on envisage de confier au Comité des marchés un rôle plus flexible et qu'on invite des spécialistes des achats à aider ce comité à accroître ses compétences en matière d'achat.

Mesures prises par l'Administration

17. En janvier 1995, l'UNOPS a créé son comité d'examen et de recommandation des marchés (CERC). Après un an pendant lequel le CERC a bien fonctionné, l'UNOPS est amené à examiner les directives du CERC pour les améliorer éventuellement, notamment en y faisant siéger des spécialistes extérieurs des achats. En outre, l'UNOPS a adopté les directives communes à tous les organismes des Nations Unies sur les achats, mises au point par le Groupe des services d'achat interorganisations.

Observations du Comité

18. L'UNOPS espère achever son bilan du fonctionnement du CERC et avoir défini un nouveau mandat de ce comité en janvier 1997. Le Comité note pourtant que l'UNOPS n'a pas encore invité d'experts extérieurs à faire partie du CERC, alors même que l'UNOPS envisage d'élargir la composition du CERC en faisant appel à des fonctionnaires d'autres organes des Nations Unies, en tant que membres, conseillers ou observateurs.

VII. RECOMMANDATION 12 f)

19. Le Comité a recommandé de faire bien comprendre à tous les membres du personnel qu'il importait d'établir des rapports de réception et d'inspection.

Mesures prises par l'Administration

20. Un système décentralisé d'inventaire, pour l'UNOPS, a bien été étudié; il ne peut cependant être appliqué en raison des règles de contrôle centralisé des actifs applicables aux projets financés par le PNUD. L'UNOPS a cependant adjoint un module de contrôle de l'inventaire à son logiciel d'achat, et cela devrait faciliter le suivi des inventaires dans les bureaux extérieurs.

Observations du Comité

21. L'UNOPS prévoit d'achever l'application du module de contrôle des inventaires en décembre 1996. Ce module devrait aider à faire en sorte que le personnel des bureaux extérieurs rédige bien les rapports de réception et d'inspection et accepte la responsabilité comptable des articles livrés.

VIII. RECOMMANDATION 12 g)

22. Le Comité a recommandé d'adopter le plus tôt possible des critères de détermination de la qualité du travail effectué et des objectifs dans ce domaine afin d'aider l'Administration à vérifier et évaluer l'efficacité des démarches suivies en matière d'achats.

Mesures prises par l'Administration

23. L'UNOPS intègre des spécialistes des achats dans les services opérationnels qui se consacrent à la gestion des projets. Une fois cette intégration menée à bien, l'UNOPS prévoit de définir des normes de détermination de la qualité du travail effectué par les équipes ainsi intégrées, afin de mieux pouvoir le suivre.

Observations du Comité

24. L'UNOPS a informé le Comité qu'il établissait des critères de détermination de la qualité du travail effectué et des objectifs pour chacune de ses divisions opérationnelles, et mettra aussi au point en 1996 des moyens de mesurer la satisfaction des clients et définira des attentes bien précises quant à la qualité du travail effectué, ce qui entrerait dans le cadre d'une charte du client. De plus, l'UNOPS étudie aussi l'application des normes internationales à ses opérations. Le Comité se félicite de ces projets.

III. OPINION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons examiné les états financiers joints, numérotés I et II, dûment identifiés, ainsi que les tableaux 1 à 3 et les notes explicatives fournies par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995, conformément aux règles communes de vérification du Groupe mixte de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Nous avons notamment effectué un examen général des méthodes comptables et autres pièces justificatives que nous avons jugé nécessaires en l'occurrence.

Notre opinion est que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets au 31 décembre 1995, ainsi que les résultats de ses opérations durant l'exercice terminé à cette date; qu'ils ont été dressés conformément aux principes comptables établis; et que les opérations ont été conformes au règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant compétent.

Conformément à notre pratique habituelle, nous avons émis un long rapport sur notre vérification des états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet, comme le prévoit son règlement financier.

Le Vérificateur général des comptes du Ghana

(Signé) Osei Tutu PREMPEH

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne
et d'Irlande du Nord

(Signé) Sir John BOURN

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de l'Inde

(Signé) Vijay Krishna SHUNGLU

Le 31 juillet 1996

IV. ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE BIENNAL
TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 1995

État I

État des recettes et des dépenses de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 1995,
accompagné des chiffres comparatifs au 31 décembre 1994^a

(En dollars des États-Unis)

1994			1995
	RECETTES		
	Dépenses d'appui et honoraires :		
13 258 043	Projets financés par le PNUD		12 892 460
847 459	UNOPS en tant qu'organisme coopérant ou associé		1 415 313
1 811 127	Projets financés par le PNUCID		1 234 768
4 351 811	Projets financés sur fonds d'affectation spéciale		5 251 227
5 964 036	Contrats de services de gestion (CSG)		5 829 663
26 232 476	Total, dépenses d'appui et honoraires	(Tableau 1 et note 2 ^b)	26 623 431
2 660 615	FIDA — honoraires d'administration de prêts	(Note 3)	3 068 710
0	Intérêts reçus	(Note 4)	683 727
50 000	PAPP — services comptables	(Note 5)	50 000
28 943 091	RECETTES TOTALES		30 425 868
	DÉPENSES		
27 926 628	Dépenses inscrites au budget d'administration	(Tableau 2)	27 688 064
27 926 628	DÉPENSES TOTALES		27 688 064
1 016 463	EXCÉDENT DES RECETTES	(Tableau 3)	2 737 804

^a L'UNOPS a été créé le 1er janvier 1995. Les chiffres relatifs à l'exercice terminé le 31 décembre 1994, quand le BSP faisait partie du PNUD, sont donnés en raison du fait que le budget d'administration de l'UNOPS, donné au tableau 2, a été approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 1994-1995.

^b Les notes explicatives sont partie intégrante des états financiers.

État II

Bilan au 31 décembre 1995

(En dollars des États-Unis)

ACTIF		
Encaisse	(Note 6 ^a)	2 474 974
Placements de la réserve opérationnelle	(Note 7)	6 800 000
Montants à recevoir et charges différées	(Note 8)	4 591 657
À recevoir du PNUCID	(Note 9)	306 966
À recevoir du PNUD	(Note 10)	5 170 453
		19 344 050
PASSIF, RÉSERVES ET RESSOURCES NON UTILISÉES		
Passif		
Avances de projets financés par le FIDA	(Note 11)	716 569
Sommes à payer	(Note 12)	5 651 314
		6 367 883
Réserves et ressources non utilisées		
Réserve opérationnelle	(Note 7)	6 800 000
Ressources non utilisées	(Tableau 3)	6 176 167
		12 976 167
		19 344 050

^a Les notes explicatives sont partie intégrante des états financiers.

Tableau 1

Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires pour l'exercice terminé le 31 décembre 1995,
avec chiffres comparatifs pour l'exercice terminé le 31 décembre 1994

(En dollars des États-Unis)

Dépenses au titre des projets	Dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets				Dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires
			Engagements non réglés			Total		
			Décaissements					
1994								
Projets financés par le PNUD								
61 865 640	6 006 042	67 871 682	27 675 607	8 341 759	36 017 366	2 924 573	38 941 939	
72 775 389	7 252 001	80 027 390	77 507 847	23 305 426	100 813 273	9 967 887	110 781 160	
134 641 029	13 258 043	147 899 072	105 183 454	31 647 185	136 830 639	12 892 460	149 723 099	
UNOPS en tant qu'organisme coopérant ou associé								
11 775 589	626 027	12 401 616	12 329 263	3 003 953	15 333 216	1 181 632	16 514 848	
2 899 218	221 432	3 120 650	2 437 038	721 570	3 158 608	233 681	3 392 289	
14 674 807	847 459	15 522 266	14 766 301	3 725 523	18 491 824	1 415 313	19 907 137	
Projets financés par le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID)								
24 312 155	1 811 127	26 123 282	13 712 764	2 756 130	16 468 894	1 234 768	17 703 662	
Projets financés par des fonds d'affectation spéciale								
4 274 178	305 477	4 579 655	7 046 284	18 905 039	25 951 323	1 806 369	27 757 692	
23 903 391	1 696 336	25 599 727	11 088 420	8 263 515	19 351 935	1 309 611	20 661 546	
21 538 293	1 123 352	22 661 645	9 766 260	7 464 921	17 231 181	921 642	18 152 823	
7 497 898	323 862	7 821 760	8 324 556	682 858	9 007 414	483 320	9 490 734	
13 645 436	902 784	14 548 220	6 158 142	2 319 309	8 477 451	730 285	9 207 736	
70 859 196	4 351 811	75 211 007	42 383 662	37 635 642	80 019 304	5 251 227	85 270 531	

Dépenses au titre des projets	Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires		Contrats de service de gestion (CSG)	Dépenses au titre des projets			Dépenses et dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires		
	Dépenses d'appui et honoraires	1994		Décaissements	Engagements non réglés	Total				
									1995	
73 622 468	2 341 880	75 964 348	Japon	26 980 665	36 086 846	63 067 511	(note 13)	2 675 333		65 742 844
40 768 625	2 374 653	43 143 278	Contrats avec la Banque mondiale	23 447 646	4 995 178	28 442 824			1 871 956	30 314 780
8 283 621	436 386	8 720 007	Banque interaméricaine de développement	9 219 349	12 823 055	22 042 404			652 432	22 694 836
18 625 293	811 117	19 436 410	Autres CSG	12 774 136	4 786 727	17 560 863			629 942	18 190 805
141 300 007	5 964 036	147 264 043	Total partiel	72 421 796	58 691 806	131 113 602			5 829 663	136 943 265
385 787 194	26 232 476	412 019 670	Dépenses au titre des projets et dépense d'appui et honoraires	248 467 977	134 456 286	382 924 263			26 623 431	409 547 694
(État I)		a		(État I)						
				a						

^a Dépenses de projet notifiées au PNUD et autres sources de financement.

Tableau 2

Prévisions budgétaires révisées pour l'exercice 1994-1995 et dépenses de l'exercice terminé le 31 décembre 1995

(En dollars des États-Unis)

Poste de dépenses	Prévisions budgétaires révisées 1994-1995 ^a	Dépenses effectives 1995					Solde non dépensé
		Dépenses effectives 1994 ^b	Décaissements	Engagements non réglés	Total	Dépenses totales 1994/95	
Traitements et salaires	27 292 000	13 012 291	13 554 063	52 259	13 606 322	26 618 613	673 387
Dépenses communes de personnel	12 553 000	6 053 356	5 565 135	86 095	5 651 230	11 704 586	848 414
Voyages autorisés des fonctionnaires	1 113 000	512 610	459 171	97 924	557 095	1 069 705	43 295
Services contractuels	1 904 000	853 530	481 608	99 570	581 178	1 434 708	469 292
Frais généraux d'exploitation	6 854 000	3 378 153	3 405 423	87 941	3 493 364	6 871 517	(17 517)
Fournitures	453 000	222 834	189 811	6 700	196 511	419 345	33 655
Mobilier et matériel	868 000	388 212	324 738	95 836	420 574	808 786	59 214
Remboursement des services centraux ^c	7 402 000	3 505 642	2 914 568	267 222	3 181 790	6 687 432	714 568
Total	58 439 000	27 926 628	26 894 517	793 547	27 688 064	55 614 692	2 824 308
		(état I)		(état I)			

^a Voir DP/1995/60 et la décision 95/31 du Conseil d'administration.

^b Ces dépenses ont été faites quand l'UNOPS faisait partie du PNUD. Elles figurent dans les présents états financiers car les prévisions budgétaires approuvées par le Conseil d'administration couvraient l'exercice biennal 1994-1995.

^c Le PNUD fournit à l'UNOPS des services dans le domaine des finances (trésorerie principalement), du personnel (surtout administration du personnel de l'UNOPS dont la rémunération est imputée sur le budget d'administration), les opérations de vérification interne des comptes et autres, pour lesquelles un remboursement forfaitaire est versé au PNUD, équivalent à 14 % environ des dépenses d'administration de l'UNOPS.

Tableau 3

Ressources non utilisées

(En dollars des États-Unis)

Solde au 1er janvier 1995 ^a		10 238 363
Ajouter/(déduire) :		
Virement à la réserve opérationnelle	(note 7)	(6 800 000)
Excédent des recettes sur les dépenses	(état I)	2 737 804
Solde au 31 décembre 1995	(état II)	6 176 167

^a Ce solde se décompose comme suit :

Solde au 31 décembre 1993		9 221 900
Ajouter : recettes de 1994 (état I)	28 943 091	
Déduire : dépenses d'administration en 1994 (tableau 2)	27 926 628	
Excédent des recettes sur les dépenses en 1994		1 016 463
Solde au 1er janvier 1995		10 238 363

Notes explicatives des états financiers

Préface au résumé des principales conventions comptables

D'après l'article 4.1 du règlement financier, l'exercice financier de l'UNOPS compte deux années civiles consécutives (exercice biennal). Les principales conventions comptables consignées ci-après ont été établies sur cette base.

La décision 1994/32 du Conseil d'administration dispose que l'UNOPS est une entité opérationnelle autofinancée à compter du 1er janvier 1995. Pour le premier exercice, l'UNOPS a donc établi des états financiers pour l'année s'achevant le 31 décembre 1995. L'UNOPS établira à l'avenir ses états financiers tous les deux ans.

Note 1. Résumé des principales conventions comptables

Comme le veulent les articles 8.1 et 8.2 de son règlement financier, l'UNOPS établit les comptes suivants :

a) Le "compte de l'UNOPS", auquel est comptabilisé l'ensemble des recettes perçues pour les services fournis et l'ensemble des dépenses d'administration;

b) Des "comptes spéciaux" distincts pour comptabiliser, administrer et gérer les ressources confiées à l'UNOPS par les bailleurs de fonds;

Les états financiers reflètent les principales conventions comptables suivantes :

- a) Conventions comptables applicables aux comptes de l'UNOPS :
 - i) Recettes. Toutes les recettes sont comptabilisées en recettes de l'exercice.
 - ii) Dépenses. Toutes les dépenses sont comptabilisées en dépenses de l'exercice à l'exception de celles liées aux droits acquis du personnel, uniquement comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse. Les dépenses imputables au "compte de l'UNOPS" sont celles inscrites au budget d'administration de l'UNOPS telles qu'approuvées par le Conseil d'administration;
- b) Conventions comptables applicables aux "comptes spéciaux" :
 - i) Les dépenses de projet sont comptabilisées en dépenses de l'exercice une fois accordée l'autorisation du bailleur de fonds dans les budgets de projet. Les dépenses, augmentées des dépenses d'appui et honoraires facturés par l'UNOPS, sont communiquées au bailleur de fonds, qui les inscrit dans ses comptes et états financiers propres;
 - ii) Les dépenses de projet ont généralement été comptabilisées selon les critères ci-après :
 - a. Experts et autres agents engagés au titre de projets. Coûts des services contractuels fournis pendant l'exercice biennal en cours, à concurrence du montant inscrit au budget de l'exercice;

- b. Frais de voyage du personnel en mission. Coûts des voyages effectués pendant l'exercice biennal en cours ou commencés avant la clôture de cet exercice et qui s'étendent sur l'exercice biennal suivant;
 - c. Contrats de sous-traitance. Sommes à payer au cours de l'exercice biennal en cours, selon le contrat ou l'échéancier;
 - d. Bourses. Coût de la bourse à compter de la date prévue pour le début des études ou du début de l'exercice en cours jusqu'à la fin des études ou bien au terme de cet exercice, la période la plus courte étant retenue;
 - e. Formation en groupe. Coût intégral de toute formation dispensée pendant l'exercice biennal en cours ou entreprise pendant cet exercice et devant se terminer au cours de l'exercice biennal suivant;
 - f. Équipement. Montant intégral du contrat ou de la commande ferme passée au fournisseur avant la fin de l'exercice biennal en cours, à concurrence du montant inscrit dans le budget de cet exercice;
 - g. Dépenses diverses. Coût des activités de l'exercice biennal en cours (dépenses de représentation ou établissement de rapports, par exemple;
- iii) Une certaine marge de manoeuvre est autorisée en ce qui concerne les dépenses faites pour des projets financés par le PNUD. Pour une année donnée, elles peuvent dépasser le montant des crédits approuvés au titre du projet jusqu'à concurrence de 20 000 dollars ou de 4 %, le montant le plus élevé étant retenu, à condition que l'engagement global de l'agent d'exécution pour l'année en question ne soit pas supérieur à 2 % du montant total des crédits qui lui sont alloués;
- c) Principes financiers applicables à tous les comptes :
- i) Taux de change :
- a. À l'exception des dépenses de projets correspondant à des contrats de services de gestion financés par le Gouvernement japonais (programme d'achats japonais), les transactions financières libellées en d'autres monnaies sont converties en dollars des États-Unis au taux de change pratiqué pour les opérations des Nations Unies à la date de la déclaration ou de la transaction;
 - b. Pour le programme d'achats japonais, les dépenses en d'autres monnaies sont converties au taux de change appliqué pour les opérations de l'Organisation des Nations Unies à la date où est contractée l'obligation correspondante. Cette procédure a été convenue avec la trésorerie du PNUD, étant donné que le PNUD peut prendre des dispositions pour se protéger des fluctuations importantes des taux de change qui peuvent se produire entre la date où l'obligation est contractée et la date du paiement. Toute différence entre le montant consigné dans la commande et le

règlement de cette obligation est transférée au PNUD sous forme de gains ou de pertes de change. Ces gains ou pertes sont en fait compensés par des pertes ou gains équivalents, comptabilisés dans la monnaie en question dans les comptes du PNUD pendant la période considérée. En 1995, ces différences représentaient au total 763 966 dollars; si ces dispositions n'avaient pas été prises, les dépenses au titre du programme d'achats japonais auraient été supérieures du même montant;

- ii) Dépenses d'équipement. Le coût du matériel non consommable est imputé en totalité soit aux comptes des projets soit au budget d'administration de l'UNOPS de l'exercice biennal pendant lequel le matériel est acheté. Tout le matériel durable (en l'occurrence celui dont la valeur unitaire est égale ou supérieure à 500 dollars et dont la durée utile est d'au moins cinq ans, ainsi que le matériel figurant sur les listes spéciales et faisant l'objet d'une comptabilité-matières officielle) est inventorié. Au 31 décembre 1995, l'inventaire du matériel durable acheté au moyen de fonds imputés sur le budget d'administration de l'UNOPS avait une valeur égale à 3 138 975 dollars.

Note 2. Dépenses d'appui et honoraires du contrat de services de gestion

Les recettes de l'UNOPS proviennent surtout des services d'exécution des projets. Selon l'origine du financement du projet, les services de l'UNOPS sont rémunérés par imputation sur les dépenses d'appui ou honoraires de gestion :

- a) Dépenses d'appui :
 - i) L'état I montre qu'en 1995, l'UNOPS a perçu 12 892 460 dollars en exécutant des projets financés par le PNUD. Comme on le voit au tableau 1, ce montant se répartit comme suit : 2 924 573 dollars au titre de projets "d'ancien régime", qui sont ceux approuvés avant le 1er juillet 1992; et 9 967 887 dollars de recettes sur des projets "nouveau régime" approuvés depuis cette date;
 - ii) Le montant inscrit en recettes, de 12 892 460 dollars, est net d'un montant de 756 934 dollars, faisant partie des recettes brutes, soit 13 649 394 dollars (711 597 dollars ont été transférés aux bureaux de pays du PNUD et 45 337 dollars à d'autres organismes des Nations Unies, à titre de rémunération de services fournis pour le compte de l'UNOPS). Le montant inscrit en recettes, de 13 258 043 dollars, figurant à l'état I pour 1994, est également un montant net, après déduction d'un total de 457 240 dollars du montant brut de 13 715 283 dollars (333 868 dollars aux bureaux de pays du PNUD et 123 372 dollars à d'autres organismes des Nations Unies);
 - iii) L'état I montre aussi qu'en 1995, l'UNOPS a perçu 1 234 768 dollars et 5 251 227 dollars en exécutant des projets financés par le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) et par des fonds d'affectation spéciale gérés par le PNUD, respectivement. Les dépenses d'appui pour ces programmes ont été calculées à l'aide de taux approuvés par le Conseil d'administration ou de taux convenus avec le bailleur de fonds;

- iv) Le montant inscrit en recettes de 5 251 227 dollars au titre de fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD est un montant net, après déduction de 79 732 dollars du montant brut de recettes de 5 330 959 dollars (47 424 dollars ont été virés à des bureaux de pays du PNUD et 32 308 dollars à d'autres organismes des Nations Unies en rémunération de services fournis au nom de l'UNOPS). Le montant inscrit en recettes de 4 351 811 dollars indiqué à l'état I pour 1994 est également un montant net, après déduction d'un total de 79 908 dollars du montant brut de 4 431 719 dollars (29 601 dollars versés à des bureaux de pays du PNUD et 50 307 dollars d'autres organismes des Nations Unies);
- v) À compter de l'exercice 1996-1997, l'UNOPS comptabilisera dans les états financiers les recettes au titre des dépenses d'appui et le remboursement aux bureaux de pays du PNUD et à d'autres organismes des Nations Unies, en montant brut;
- b) Honoraires de gestion :
 - i) L'UNOPS perçoit des honoraires de gestion pour l'exécution de projets au titre des contrats de services de gestion. Les honoraires sont convenus avec les bailleurs de fonds. L'état I montre qu'en 1995, l'UNOPS a perçu des honoraires de gestion se montant à 5 829 663 dollars. Il s'agit d'un montant net, après déduction de 1 017 936 dollars d'un montant brut de 6 847 599 dollars (1 011 186 dollars versés à des bureaux de pays du PNUD et 6 750 dollars versés à d'autres organismes des Nations Unies en rémunération de services fournis au nom de l'UNOPS);
 - ii) Le montant de 5 964 036 dollars inscrit en recettes à l'état I pour 1994 est également un montant net, après déduction de 950 771 dollars versés à des bureaux de pays du PNUD et de 79 140 dollars versés à d'autres organismes des Nations Unies, d'un montant brut de 6 993 947 dollars. Comme il est indiqué au paragraphe a) v) ci-dessus, à l'avenir, les recettes et virements seront comptabilisés en montants bruts dans les états financiers.

Note 3. FIDA : administration des prêts et supervision des projets

L'UNOPS perçoit des honoraires pour services fournis au FIDA pour l'administration de prêts ou la supervision de projets. L'UNOPS perçoit également des recettes au titre des dépenses d'appui correspondant à des services d'achat fournis pour des projets exécutés par les gouvernements et financés à l'aide de prêts du FIDA. L'état I montre qu'en 1995, l'UNOPS a perçu au total 3 068 710 dollars au titre de ces activités.

Le compte d'exploitation ouvert pour les activités du FIDA est résumé ci-après (en dollars des États-Unis) :

	Administration de prêts et supervision des projets	Services d'achats	Total
Solde en début d'exercice	(256 153)	(1 404 177)	(1 660 330)
À ajouter : Montants reçus	(3 452 608)	(770 923)	(4 223 531)
À déduire : Dépenses	844 565	1 254 017	2 098 582
À déduire : honoraires et dépenses d'appui	2 979 896	88 814	3 068 710
			(État I)
Soldes en fin d'exercice : dus par le FIDA/(dus à des gouvernements)	115 700	832 269	(716 569)
			(État II)

Note 4. Intérêts

Dans les 683 727 dollars figurant à l'état I, entrent des intérêts perçus sur le placement des recettes non dépensées accumulées qui, comme le montre l'état III, atteignaient 10 238 363 dollars au 1er janvier 1995. Comme l'UNOPS faisait partie du PNUD jusqu'au 31 décembre 1994, il n'a pas perçu d'intérêts durant les années antérieures. Si l'UNOPS avait été une entité séparée au 1er janvier 1994, les intérêts qu'il aurait perçus en 1994, sur la base du rendement des placements, auraient été cette année-là de l'ordre de 0,6 million de dollars.

Note 5. Montants perçus au titre de services de comptabilité fournis au Programme d'assistance au peuple palestinien

L'UNOPS fournit des services comptables et financiers au Programme d'assistance au peuple palestinien (PAPP). L'état I montre qu'en 1995, l'UNOPS a perçu 50 000 dollars à ce titre. Les dépenses et les recettes au titre des projets du PAPP, signalées par l'UNOPS au PAPP en 1995, ont été de 34 290 416 dollars et de 2 141 737 dollars, respectivement.

Note 6. Encaisse

Le montant de 2 474 974 dollars indiqué à l'état II représente le solde des comptes d'avances temporaires aux projets, montants avancés par le PNUD et conservés par l'UNOPS sur le site des projets. Abstraction faite d'une petite caisse de 500 dollars, l'UNOPS ne conserve pas d'encaisse. Les fonds, toutes sources confondues, destinés à des projets exécutés par l'UNOPS, sont versés au PNUD, et l'UNOPS est alors payé par les soins de la section de la trésorerie, au siège du PNUD, ou des bureaux de pays du PNUD.

Note 7. Placements de la réserve opérationnelle

Dans sa décision 95/1 du 10 janvier 1995, le Conseil d'administration a décidé "... que le montant initial de la réserve opérationnelle du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets représenterait l'équivalent de 20 % du budget administratif annuel du Bureau, arrondi à la centaine de milliers de dollars la plus proche".

En application de cette décision, la réserve opérationnelle a été constituée avec un montant initial de 6,8 millions de dollars, soit 20 % de 34 millions de dollars, montant du premier budget annuel d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 1994-1995. Cette réserve est placée. Le Conseil d'administration en révisera le niveau sur recommandation du Directeur exécutif du Bureau, qui s'inspirera lui-même des résultats d'une étude des risques et éléments de passif potentiels de l'UNOPS qui devrait être achevée en 1996.

Note 8. Sommes à recevoir et charges comptabilisées d'avance

Le montant de 4 591 657 dollars, qui figure dans l'état II, se décompose comme suit :

	(En dollars des États-Unis)
Bordereaux interservices en instance	1 106 153
À recevoir des agents d'exécution	1 486 422
Divers montants à recevoir et autres charges	1 999 082
	4 591 657

Note 9. Montants à recevoir du PNUCID

Au 31 décembre 1995, l'UNOPS a exécuté, au total, 64 projets financés par le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID). Le montant de 306 966 dollars indiqué à l'état II est le solde du compte du PNUCID, résumé ci-après :

	(En dollars des États-Unis)
Solde au 1er janvier 1995	3 600 733
Fonds reçus par le PNUD au nom de l'UNOPS	(20 997 429)
Dépenses notifiées au PNUCID (tableau 1)	17 703 662
Montant à recevoir du PNUCID	306 966

Note 10. Montants à recevoir du PNUD

Le montant de 5 170 453 dollars indiqué à l'état II représente le solde des comptes entre le PNUD et l'UNOPS. Ces montants sont à recevoir du PNUD car, l'UNOPS n'étant pas un organisme distinct, il s'en remet aux services centraux du PNUD pour la garde de ses fonds.

Note 11. Avances à des projets financés par le FIDA

Le montant de 716 569 dollars indiqué à l'état II est net de la somme de 832 269 dollars, due aux gouvernements en raison du versement de fonds en avance pour des projets financés par des prêts du FIDA et de 115 700 dollars, dus par le FIDA pour des services liés à l'administration des prêts et à la supervision des projets, comme il est indiqué à la note 3.

Note 12. Sommes à payer

Le montant de 5 651 314 dollars indiqué à l'état II se décompose comme suit :

	(En dollars des États-Unis)
Engagements non réglés : PNUCID	2 756 130
Engagements non réglés : Projets financés par des prêts du FIDA	790 056
Engagements non réglés : budget d'administration de l'UNOPS	793 547
Divers à payer	1 311 581
	5 651 314

Note 13. Programme d'achats japonais

Outre le montant de 63 067 511 dollars indiqué au tableau 1 comme ayant été fourni en 1995, 33 commandes, d'un montant total de 21 834 428 dollars, concernant le programme d'achats japonais, ont été émises durant la première semaine de janvier 1996. Si ces commandes avaient été émises le 31 décembre 1995 au plus tard, date où toutes les formalités nécessaires à leur émission (appel d'offres, évaluation, soumission au Comité d'examen et de recommandation des achats, approbation de l'adjudication par le fonctionnaire principal chargé des achats, etc.) avaient été achevées, les dépenses totales de projet imputées sur le programme d'achats japonais aurait été de 84 901 939 dollars.