



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

Distr. générale
24 mai 2005
Français
Original: anglais

Session annuelle de 2005

13-24 juin 2005, New York

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

Audit et contrôle internes

**Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets (UNOPS) : rapport du Bureau
de l'audit et des études de performance du PNUD
au Directeur exécutif de l'UNOPS sur les services
d'audit interne en 2004***

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et personnel chargé des audits internes	2
II. Exécution du plan d'audit annuel.	2
III. Audits d'unités administratives, de fonctions et d'activités opérationnelles	3
IV. Audit des états financiers d'activités menées au titre de contrats de services de gestion	5
V. Investigations.	6
VI. Vue d'ensemble des recommandations des auditeurs.	6
Annexes	
1. Échelle de notation utilisée dans les audits	10
2. Audit d'une unité administrative du siège ou hors siège et audit de fonctions au siège ou hors siège	11
3. Audit spécial des activités de projet dont l'UNOPS est l'agent d'exécution ou de réalisation	14
4. Audit des états financiers des activités de projet au titre de contrats de services de gestion exécutées par l'UNOPS.	16

* Le présent document n'a pu être soumis dans les délais car ses auteurs se sont efforcés de rassembler des informations aussi actuelles que possible pour le Conseil d'administration.



I. Introduction et personnel chargé des audits internes

1. Le Bureau de l'audit et des études de performance du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a le plaisir de présenter au Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) le rapport annuel sur les services d'audit interne et d'investigation pour l'année 2004.

2. L'audit interne des opérations de l'UNOPS est assuré par le Bureau de l'audit et des études de performance, dans le cadre d'un mémorandum d'accord entre l'UNOPS et le PNUD en application depuis le 1^{er} janvier 1997 et conformément à la règle de gestion financière 103.02 du PNUD, qui s'applique *mutatis mutandis* à l'audit interne des opérations de l'UNOPS.

3. En 2004, le Bureau de l'audit a continué la procédure de gestion du changement suite à son repositionnement, qui a commencé à la fin de 2003. Pendant les 10 premiers mois de l'année, le poste de directeur du Bureau de l'audit est resté vacant : le chef de la Section de la vérification intérieure des comptes a été désigné pour en assumer temporairement les responsabilités. La nouvelle Directrice a pris ses fonctions en novembre 2004.

4. Au sein du Bureau de l'audit, la Section de la vérification des comptes/services d'appui aux projets est chargée des services d'audit interne de l'UNOPS. En 2004, le poste de chef de la Section est resté vacant (à la demande de la direction de l'UNOPS, il n'a pas été pourvu depuis août 2002) : l'un des spécialistes de l'audit a continué d'assurer les fonctions de chef par intérim de la Section. A l'issue de consultations récentes entre le Directeur exécutif de l'UNOPS et la nouvelle Directrice du Bureau de l'audit, il a été décidé de pourvoir ce poste en 2005. La Section de la vérification des comptes/services d'appui aux projets dispose de sept postes approuvés, comme le montre le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Effectif de la Section de la vérification des comptes/services d'appui aux projets au 31 décembre 2004

<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Postes approuvés</i>	<i>Postes pourvus</i>
Chef	1	–
Spécialistes de l'audit	5	4
Assistant	1	1
Total	7	5

II. Exécution du plan d'audit annuel

5. Selon sa stratégie, le Bureau de l'audit a établi un plan d'audit annuel en suivant la méthode de la planification axée sur les risques. Comme les programmes de travail des années précédentes, celui de 2004 est fondé sur la notion de domaines à risques, déterminés en fonction d'un certain nombre de facteurs : a) facteurs tels que l'exécution ou le volume des opérations, les effectifs, le lieu d'affectation des unités administratives considérées et les audits antérieurs; b) autres facteurs

extérieurs à l'UNOPS mais pouvant avoir une incidence sur ses activités, tels que les résolutions de l'Assemblée générale, de récents événements ayant un effet sur la conduite des affaires publiques et les mécanismes de contrôle des organismes des Nations Unies; c) conjoncture, compte tenu de la nature des opérations de l'UNOPS; et d) priorités établies lors de la réunion de planification tenue par les responsables du Bureau de l'audit.

6. La préparation du programme de travail pour 2004 a également inclus des consultations avec des cadres dirigeants de l'UNOPS et d'autres hauts responsables de l'organisation. Par ailleurs, la portée du plan d'audit a été déterminée en tenant compte des éléments suivants : restructuration de l'UNOPS; mise en place du système Atlas (système de données financières et de données sur les projets et les ressources humaines); et observations formulées par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU dans le cadre de ses audits externes.

7. Dans le cadre du plan d'audit annuel approuvé pour 2004 et en réponse aux demandes expresses d'audit présentées par la direction de l'UNOPS au cours de l'année considérée, le Bureau de l'audit a entrepris ou mené à bien 20 audits et examens internes. Ceux-ci ont porté sur les activités opérationnelles menées au siège et hors siège, y compris des activités au titre de contrats de services de gestion et d'autres contrats de services d'appui, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2
Audits internes menés en 2004, par type d'audit

Type d'audit	En cours au 1 ^{er} janvier 2004	Audits entrepris	Rapports d'audit publiés	En cours au 31 décembre 2004
Audit de gestion ou de fonctions de programme/projet ou de groupe de projets	1	–	1	–
Audit de gestion d'unités administratives du siège ou hors siège, audit de fonctions au siège ou hors siège et audit portant sur les technologies de l'information	1	6	5	2
Examen de la gestion		2		2
Audit spécial et audit de portée limitée	–	2	2	–
Audit des états financiers	2	6	8	–
Total	4	16	16	4

III. Audits d'unités administratives, de fonctions et d'activités opérationnelles

8. En application de la décision 2004/39 sur l'audit interne et le contrôle interne, les problèmes importants signalés dans les rapports d'audit interne publiés en 2004 sont présentés sous forme de tableaux dans les annexes 2 et 3 du présent document. Les unités administratives de l'UNOPS concernées ont indiqué les solutions qu'elles

y avaient apportées, notamment le calendrier et l'indicateur de progrès ou d'achèvement. Les solutions adoptées, par type d'audit, sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

9. L'annexe 2 porte sur les problèmes importants signalés lors de l'audit de gestion hors siège et de fonctions au siège. Dans cette catégorie, deux audits ont été réalisés :

a) Audit des activités opérationnelles de l'UNOPS à Nairobi (Kenya). Le rapport ne contient pas d'opinion des commissaires aux comptes à proprement parler car la démarche adoptée avait un caractère consultatif et prospectif. L'audit a été effectué au cours d'une période de transition et de changement s'inscrivant dans la restructuration de l'UNOPS. La structure et les méthodes de travail du bureau régional de Nairobi étaient en pleine transformation en raison de la réorganisation de l'UNOPS dans son ensemble, et du bureau de Nairobi en particulier;

b) Audit du Comité consultatif d'examen des achats de l'UNOPS, à l'issue duquel le Bureau de l'audit et des études de performance estime que, dans l'ensemble, le degré de contrôle interne est satisfaisant.

10. L'annexe 3 porte sur les problèmes importants signalés à l'issue des audits spéciaux de projets dont l'UNOPS est l'agent d'exécution ou de réalisation. Les audits spéciaux concernent des activités pouvant faire l'objet d'un examen de portée limitée (un contrat ou une activité spécifique, par exemple) ou des activités appelant un examen préliminaire de faits allégués qui mettent en cause un recouvrement de fonds. Le rapport ne contient pas d'opinion des commissaires aux comptes à proprement parler, compte tenu de la nature de l'examen réalisé. Dans cette catégorie, deux audits ont été menés :

a) Exécution par l'UNOPS du projet du PNUD « Forum des entreprises Afrique-Asie III » (INT/02/906 et INT/02/923). L'audit n'a porté que sur deux contrats passés entre l'UNOPS et deux entreprises;

b) Exécution par l'UNOPS du volet « Programme relatif à la participation politique des femmes » du « Projet-cadre relatif à l'égalité des sexes » (PAK/99/005) du PNUD. L'audit, entrepris après l'établissement d'un rapport d'évaluation par une mission d'enquête, n'a porté que sur les activités prévues dans le cadre d'un contrat.

11. Un contrôle sur pièces de la liquidation des activités menées dans le nord de l'Iraq a été effectué au début de 2004. En raison de l'objectif et de la nature spécifiques de l'audit, ainsi que du moment choisi pour sa réalisation (toutes les activités étaient alors achevées et leur exécution avait été menée jusqu'à son étape finale), ses résultats ne relèvent pas de l'échelle de notation utilisée par le Bureau de l'audit. En outre, dans ce cas précis, il n'y a pas lieu d'établir un tableau indiquant les solutions adoptées par l'UNOPS. Dans notre audit, nous avons constaté que la clôture des comptes d'avances temporaires, d'avances de caisse et d'avances recouvrables localement avait été effectuée conformément aux politiques et procédures applicables. Les exemplaires des documents de transfert des actifs, des équipements et des installations avaient été établis dans les règles et signés par les récipiendaires pour approbation et acceptation de l'inventaire. Toutefois, l'exactitude de l'inventaire des biens remis à l'Autorité provisoire de la Coalition n'a pas pu être confirmée car, pour des raisons de sécurité, nous n'avons pas pu nous rendre en Iraq pour mener un audit sur place.

IV. Audit des états financiers d'activités menées au titre de contrats de services de gestion

Contrats de services de gestion financés par la Banque mondiale

12. Comme lors des années précédentes, le Bureau de l'audit a procédé à la vérification des états financiers d'activités au titre de contrats de services de gestion, exécutées par l'UNOPS en vertu de protocoles d'accord passés entre les gouvernements emprunteurs et le PNUD concernant des activités financées par des prêts de la Banque mondiale. Les audits menés en 2004 ont porté sur quatre activités de ce type, dont les dépenses ont atteint un montant total de 10,6 millions de dollars en 2003.

13. Dans les rapports d'audit des états financiers, les auditeurs ont estimé que les états financiers de l'UNOPS présentaient une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2003 et des résultats de l'exercice clos à cette date et que, sur tous les points importants, les opérations étaient conformes aux autorisations de l'organe délibérant compétent.

Contrats de services de gestion financés par le Fonds international de développement agricole

14. Le Bureau de l'audit a procédé à la vérification des états financiers du projet au titre d'un contrat de services de gestion SOM/01/R74, financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA). Le montant total des dépenses du projet a atteint 266 000 dollars, 1,2 million de dollars et 1,1 million de dollars, respectivement, pour les années 2001, 2002 et 2003. L'audit a été mené conformément aux exigences du contrat de services de gestion et de l'accord financier correspondant conclu par le FIDA et l'UNOPS.

15. S'agissant de l'année d'activité 2003, les auditeurs ont estimé que les états financiers présentaient une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2003 et des résultats de l'exercice clos à cette date et que, sur tous les points importants, les opérations étaient conformes aux autorisations de l'organe délibérant compétent.

16. Pour les années d'activité 2001 et 2002, ils ont estimé que les états financiers présentaient une image fidèle de la situation financière au 31 décembre 2002 et des résultats de l'exercice clos à cette date. Toutefois, en ce qui concerne la conformité des opérations, sur tous les points importants, aux autorisations de l'organe délibérant compétent, les anomalies suivantes ont été constatées :

a) Pour 2001, le montant de la commission de gestion indiqué dans les états financiers est de 67 768 dollars, ce qui est contraire à la disposition correspondante du contrat de services de gestion;

b) Pour 2001 et 2002, les états financiers d'accompagnement présentent un solde négatif de 62 027 dollars au 31 décembre 2001 et de 1 109 253 dollars au 31 décembre 2002. Cette pratique est contraire à l'article 5.5 du Règlement financier de l'UNOPS, qui dispose que l'UNOPS « veille à ce que toutes les dépenses au titre d'activités prévues dans le cadre d'un projet ne dépassent pas les fonds reçus ». La Division des opérations a fait l'observation suivante : les dépenses en sus des contributions reçues ont été engagées à la suite d'une demande officielle émanant du FIDA, qui stipulait que le montant de toutes les dépenses effectuées conformément

au plan de travail approuvé serait remboursées par le FIDA. Dans une communication ultérieure, le FIDA a accepté de rembourser à l'UNOPS le montant de toutes les dépenses en sus des préfinancements obtenus, étant entendu que les activités devaient être exécutées dans le cadre du projet d'accord de services de gestion et de cofinancement. Les mesures nécessaires ont été prises en 2003 pour corriger cette anomalie.

Contrats de services de gestion financés par le Fonds commun pour les produits de base

17. Des audits des états financiers ont été menés pour les projets au titre de contrats de services de gestion RAF/99/R71, RAF/00/R71, URT/99/R71, URT/00/R71, UGA/99/R71, UGA/00/R71 et ZIM/00/R71, financés par le Fonds commun pour les produits de base. Les audits ont été effectués conformément à chacun des accords d'exécution de projet conclu par l'UNOPS et les institutions collaboratrices qui représentent les gouvernements des trois pays participants : Tanzanie, Ouganda et Zimbabwe.

18. Dans le cas des activités au titre de contrats de services de gestion financés par le Fonds commun pour les produits de base, le Bureau de l'audit n'a pas pu statuer sur la fidélité des états financiers à la réalité, essentiellement parce que l'UNOPS n'a pas été en mesure de lui fournir des états financiers certifiés et signés pour les projets concernés.

19. Les problèmes importants – établis à partir des audits sur les états financiers des activités financées par la Banque mondiale, le FIDA et le Fonds commun pour les produits de base, mentionnées ci-dessus – sont présentés dans le tableau de l'annexe 4.

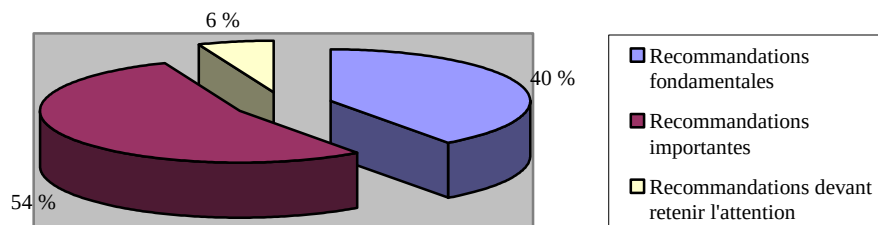
V. Investigations

20. En 2004, le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU a transmis au Bureau de l'audit, pour enquête, deux affaires concernant les opérations de l'UNOPS. Les conclusions de l'examen et de l'enquête préliminaires ont révélé qu'il n'y avait aucune justification à l'appui des allégations et aucune preuve de faute grave ou de violation des règlements. Les deux affaires ont été classées par la suite.

VI. Vue d'ensemble des recommandations des auditeurs

21. Les rapports d'audit publiés en 2004 contenaient un nombre total de 72 recommandations portant sur l'amélioration des contrôles internes et de la productivité de l'organisation. La figure 1 ci-après présente un classement par importance des catégories de recommandations, qui devrait aider les responsables à définir les mesures d'application prioritaires. Vingt-neuf recommandations, soit 40 %, sont considérées comme fondamentales; 39 recommandations, soit 54 %, sont considérées comme importantes; 4 recommandations, soit 6 %, sont considérées comme devant retenir l'attention.

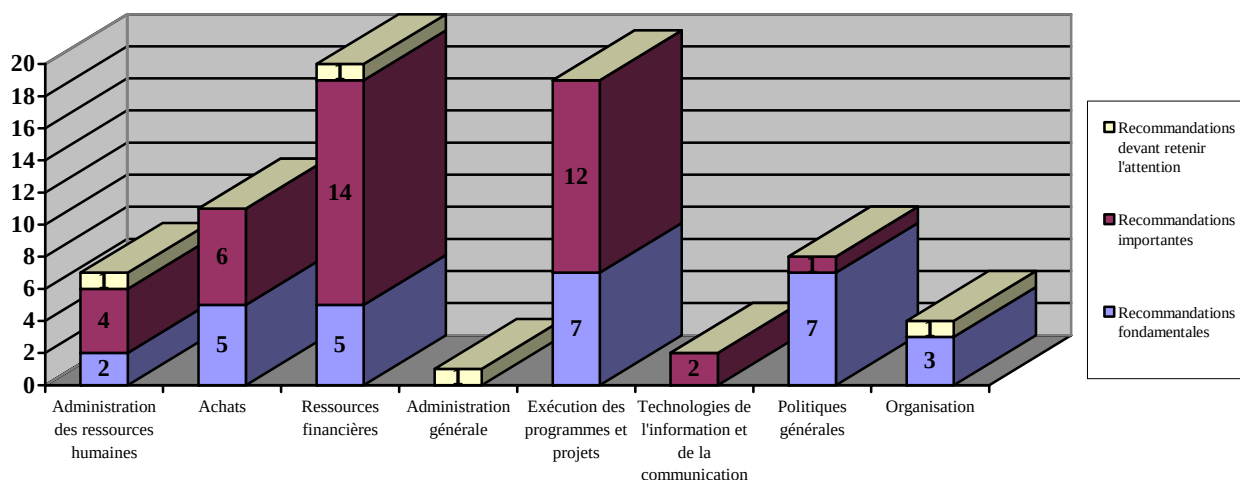
Figure 1
Classement des catégories de recommandation, par importance



<i>Recommandations fondamentales</i>	Mesures considérées comme impératives pour éviter à l'UNOPS d'être exposé à des risques élevés (ou encore mesures à prendre impérativement, sinon il pourrait y avoir de graves conséquences pour l'organisation).
<i>Recommandations importantes</i>	Mesures considérées comme nécessaires pour éviter des risques importants (ou encore mesures à prendre, sinon il pourrait y avoir des conséquences négatives pour la réalisation des objectifs).
<i>Recommandations devant retenir l'attention</i>	Mesures considérées comme souhaitables, qui devraient se traduire par une amélioration du contrôle ou de la rentabilité financière.

22. On trouvera, dans la figure 2 ci-après, une répartition des recommandations par domaine d'impact, qui, avec l'aide du classement par importance, fera ressortir les domaines dans lesquels les responsables devront prendre des mesures. Les domaines des politiques générales, des ressources financières et de l'exécution des projets et programmes, qui sont considérés comme fondamentaux, font l'objet de la majorité des recommandations des auditeurs.

Figure 2
Répartition des recommandations par domaine d'impact
et par importance



Domaine d'impact	Importance			Total
	Recommandations fondamentales	Recommandations importantes	Recommandations devant retenir l'attention	
Administration des ressources humaines	2	4	1	7
Achats	5	6	—	11
Ressources financières	5	14	1	20
Administration générale	—	—	1	1
Exécution des programmes et projets	7	12	—	19
Technologies de l'information et de la communication	—	2	—	2
Politiques générales	7	1	—	8
Organisation	3	—	1	4
Total	29	39	4	72

23. Dans le cadre d'une entente entre l'UNOPS et le Bureau de l'audit, les unités administratives de l'UNOPS ont fait des observations écrites sur la teneur des projets de rapports d'audit et présenté les mesures prises ou envisagées pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports. Nous avons noté que plusieurs unités administratives de l'UNOPS avaient déployé des efforts considérables pour soumettre lesdites observations dans un délai de trois semaines. Toutefois, en ce qui concerne cinq sur le total de neuf rapports appelant des observations écrites, la présentation des observations n'a pas été faite, une fois de

plus, dans des délais raisonnables. Comme en 2003, une partie des retards peut s'expliquer par la restructuration de l'UNOPS et la réduction des effectifs au cours de l'année considérée.

24. L'UNOPS a présenté des observations concernant 61 recommandations sur les 72. En général, les observations ont fait état des mesures qui sont prises ou qui ont déjà été prises pour résoudre les problèmes soulevés au cours de l'audit et donner suite aux recommandations. Aucune observation écrite n'a été reçue pour 11 recommandations; la question fait l'objet d'un suivi avec les unités administratives concernées.

Annexe 1

Échelle de notation utilisée dans les audits

25. Une échelle de notation a été définie afin de permettre à l'administration de replacer dans un contexte plus général les opinions des contrôleurs internes.

Définition de la performance

26. Dans le contexte opérationnel, la performance renvoie à l'efficacité et à l'efficience des opérations menées sous la supervision de l'administration. Les audits opérationnels permettent de déterminer dans quelle mesure les ressources sont obtenues et utilisées en tenant dûment compte de considérations d'économie et de productivité et de vérifier si l'administration a mis en place les mécanismes nécessaires pour s'assurer que les programmes permettent de parvenir aux objectifs prévus. Les audits opérationnels ne rendent pas compte de la réalisation des résultats.

27. La performance renvoie aussi à la manière dont les activités sont menées – il s'agit notamment de savoir si elles sont menées conformément aux valeurs du PNUD et de l'UNOPS, parmi lesquelles figurent la prudence, la probité et la nécessité de prendre des risques acceptables.

Notation	Définition
<i>Satisfaisant</i>	De manière générale, des contrôles étaient en place pour veiller à ce que les opérations soient conduites de manière économique, efficace et productive et compte dûment tenu des valeurs du PNUD et de l'UNOPS. Les points faibles éventuels ne sont pas suffisamment importants pour nuire à la performance globale ni aux systèmes de contrôle. Les mesures à prendre par l'administration pour y remédier sont mineures.
<i>En partie satisfaisant</i>	Les principales procédures de contrôle ont pour la plupart été appliquées, mais le système présente des lacunes importantes. L'administration doit prendre sans tarder des mesures correctives.
<i>Non satisfaisant</i>	Le système de contrôle présente de nombreuses lacunes ou des lacunes suffisamment importantes pour nuire à la performance. L'administration doit immédiatement prendre des mesures pour l'améliorer.

Annexe 2

Audit d'une unité administrative du siège ou hors siège et audit de fonctions au siège ou hors siège

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/ de réalisation</i>
Audit de fonctions du Comité consultatif d'examen des achats de l'UNOPS			
Le rôle et les responsabilités de chacun des membres du Comité consultatif d'examen des achats ayant voix délibérative et de chacun des participants aux réunions du Comité devraient être définis dans le mandat du Comité.	« L'UNOPS approuve la recommandation du Bureau, à savoir que le rôle et les responsabilités de chacun des membres du Comité consultatif d'examen des achats ayant voix délibérative et de chacun des participants aux réunions du Comité devraient être définis dans le mandat du Comité. » « Mise à jour des chapitres pertinents du manuel. »	« Fin mai 2005. »	« Chapitres pertinents du manuel mis à jour. »
Les membres du Comité consultatif d'examen des achats devraient être nommés par le chef du service des achats au moyen d'une note écrite indiquant clairement leur mandat. Parmi les membres nommés, le président, le secrétaire et leurs suppléants devraient être nommément désignés.	« L'UNOPS approuve la recommandation du Bureau, à savoir : i) que les membres du Comité consultatif d'examen des achats devraient être nommés par le chef du service des achats au moyen d'une note écrite indiquant clairement leur mandat; et ii) que, parmi les membres nommés, le président, le secrétaire et leurs suppléants devraient être désignés. » « 1. Nomination par écrit des membres du Comité; et 2. Publication d'une directive relative à l'organisation lorsque la structure du comité des contrats aura été définitivement arrêtée. »	« 1. Terminé. 2. Fin mai 2005. »	« Les nominations et la directive à l'organisation sont publiées. »
Les directives applicables au Comité consultatif d'examen des achats figurant dans le manuel de l'UNOPS devraient être revues et mises à jour à l'occasion de l'adjonction des critères et des normes relatifs à chaque mode d'achat.	« L'UNOPS approuve la recommandation du Bureau, à savoir que les directives applicables au Comité consultatif d'examen des achats figurant dans le manuel de l'UNOPS devraient être revues et mises à jour à l'occasion de l'adjonction des critères et des normes relatifs à chaque mode d'achat. » « Les directives applicables au Comité figurant dans le manuel seront revues et le manuel sera mis à jour en conséquence. »	« Fin mai 2005. »	« La version révisée des directives est publiée. »
Les fonctionnaires qui soumettent des propositions au Comité consultatif d'examen des achats devraient suivre régulièrement des programmes ou des ateliers de formation sur l'établissement des propositions.	« L'UNOPS approuve la recommandation du Bureau, à savoir que les fonctionnaires qui soumettent des propositions au Comité devraient suivre régulièrement des programmes ou des ateliers de formation sur l'établissement des propositions. » « Le Bureau des services juridiques et la Division des services d'achat doivent travailler ensemble à l'élaboration d'outils de formation devant permettre d'appliquer la recommandation. »	« Deuxième semestre de 2005. »	« Les outils de formation sont en place et un certain nombre de fonctionnaires ont été formés. »
Il devrait être pris note des recommandations formulées par le Comité consultatif d'examen des achats en vue d'améliorer les processus d'achat et leur application devrait être suivie et contrôlée.	« L'UNOPS approuve la recommandation du Bureau, à savoir qu'il devrait être pris note des recommandations formulées par le Comité consultatif d'examen des achats en vue d'améliorer les processus d'achat et que leur application devrait être suivie et contrôlée. » « La division des services d'achat mettra en place un mécanisme de suivi et de contrôle de l'application des recommandations du Comité. »	« Fin mai 2005. »	« Le système de suivi et de contrôle de l'application des recommandations du Comité est en place. »

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/ de réalisation</i>
Audit de gestion des activités opérationnelles de l'UNOPS à Nairobi (Kenya)			
La question est liée à la nécessité de faire en sorte que le bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe fonctionne à partir d'un seul lieu, à Nairobi. Les auditeurs ont recommandé que les différentes solutions envisageables soient examinées.	« Il a été décidé d'installer le bureau dans un immeuble situé juste en dehors du complexe des Nations Unies à Gigiri (Nairobi). Seront regroupés dans ces locaux le bureau régional et les projets en cours, actuellement à Nairobi. Cette solution est la moins coûteuse; en outre, ces locaux sont situés à proximité de l'ensemble des services communs de l'Office des Nations Unies à Nairobi, qui peuvent être rejoints à pied [...] » « Le personnel du bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe est rassemblé sous un seul toit – plusieurs projets ont aussi été regroupés avec le bureau, ce qui permet d'absorber une partie du coût – recouvrement intégral du coût. »	« Septembre 2004. »	« Regroupement sur un même lieu, à Nairobi. »
L'UNOPS devrait mettre en place un mécanisme qui permette d'assurer un dialogue régulier entre le bureau régional et les usagers de ses services afin de recueillir des informations en retour sur la qualité des services fournis (ce mécanisme viendrait s'ajouter aux relations que les usagers entretiennent avec le responsable de dossier à l'UNOPS, afin de garantir un échange de vues et d'informations franc et objectif).	« Un mécanisme permettant d'assurer un dialogue avec les partenaires de l'UNOPS dans la région et ailleurs a été établi et des réunions se tiennent régulièrement avec nos principaux partenaires et nos principaux clients, à Nairobi et dans la région. » « La qualité des services est la pierre angulaire du développement du bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, qui joue un rôle essentiel lors des périodes qui suivent les crises ainsi que dans le développement de la région. En octobre 2004 a eu lieu notre première retraite de planification et de formation – durant laquelle nous avons fixé plusieurs objectifs. Le principal objectif était d'établir des délais de réponse standard. Nous venons de tenir notre première activité de suivi – dans le domaine des finances, des progrès importants ont été réalisés grâce à la mise en place d'un véritable système de suivi – on s'efforce maintenant d'inclure les ressources humaines, les technologies de l'information et des communications et les activités d'achat. »	« Octobre 2004; mars, juillet et octobre 2005; en cours. »	« On constate une évolution favorable à l'issue des examens mensuels des données de contrôle et des données relatives au degré de satisfaction des usagers. »
L'UNOPS devrait rechercher les occasions d'informer ses clients actuels et potentiels des capacités dont il dispose dans la région.	« [...] c'est l'un des domaines d'action prioritaires de la nouvelle équipe de direction. La décision de créer un bureau régional à Nairobi et de nommer un directeur régional à sa tête constituait un pas dans cette direction [...] Il a été décidé de publier une brochure qui sera distribuée à tous les usagers (passés, actuels et potentiels) afin de faire savoir que la nouvelle structure régionale de l'UNOPS offre en un même lieu tout un ensemble de services. » « Depuis que nous avons amélioré la qualité de nos services, nous constatons que nous recevons plus de demandes de services présentées en personne – nous travaillons activement avec l'UNICEF, les missions de l'ONU et certains bureaux du PNUD à la mise au point d'éventuelles activités futures. Des visites ont lieu dans certains pays. Le directeur exécutif et son adjoint y prennent une part active. »	« En cours. »	« Augmentation du nombre de demandes de services. »

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/de réalisation</i>
L'UNOPS devrait envisager de renforcer sa capacité de gestion des ressources humaines dans le bureau afin de regrouper et de centraliser cette fonction.	« Toutes les fonctions de gestion des ressources humaines ont été centralisées. Le siège devrait peut-être fournir des capacités supplémentaires (apports à court terme ou à la demande) pour renforcer le bureau. La gestion des engagements de durée limitée passera bientôt de New York à Genève, avant d'être confiée à Nairobi. » Nous avons créé un groupe de travail sur les ressources humaines qui se réunit au moins une fois par mois pour examiner les divers aspects du processus (le mandat du groupe est disponible); nous avons désigné un administrateur auxiliaire comme coordonnateur à temps partiel pour les questions relatives aux ressources humaines et comme mentor de notre assistant aux ressources humaines; nous avons convenu avec notre division pour l'Afrique centrale, l'Asie du Nord et le Moyen-Orient qu'elle se chargerait de la gestion du personnel engagé sur des contrats de durée limitée; et nous faisons à l'occasion appel à une assistance pour le traitement des données en matière de gestion des ressources humaines.	« En cours. »	« Examen mensuel des tableaux de contrôle. »
L'UNOPS devrait établir un organigramme dès que le personnel du bureau régional sera au complet.	« La structure et l'organigramme du bureau régional sont en cours de mise au point. »	« Terminé. »	« Organigramme terminé. »
Toutes les définitions d'emploi devraient être revues et mises à jour périodiquement afin de tenir compte des changements approuvés en ce qui concerne les responsabilités et la structure hiérarchique.	« Nous sommes grés de ces observations mais il convenait de noter que le bureau de Nairobi de l'UNOPS comportait trois unités administratives et que les définitions d'emploi mettaient l'accent sur les fonctions assurées par chacune de ces unités. Par suite de la création du bureau régional, les définitions d'emploi seront standardisées et elles seront révisées sur la base des tâches effectives (elles indiqueront aussi les titres). Toutes les définitions d'emploi ont été révisées et remises au siège pour approbation. » « On utilise pour tout le personnel des définitions d'emploi valables pour l'ensemble de l'UNOPS et adaptées à la situation locale. »	« Terminé – mais en cours d'amélioration. »	« Définitions d'emploi révisées. »

Annexe 3

Audit spécial des activités de projet dont l'UNOPS est l'agent d'exécution ou de réalisation

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/de réalisation</i>
Forum des entreprises Afrique-Asie III, INT/02/906 et INT/02/923			
À l'avenir, dans le cas d'arrangements analogues, le rôle, les responsabilités et les obligations des entités recensées dans le descriptif de projet comme étant chargées d'« exécuter » et de « réaliser » les activités devraient être clairement établis.	« Le chef de l'unité a eu connaissance des recommandations d'audit et veillera à ce que le rôle, les responsabilités et les obligations soient clairement établis. »	« Immédiat. »	« Ce qui manque de clarté ne se produit plus. »
Comme il est prévu à la section 8.375 du chapitre 8 du manuel de l'UNOPS, des vérifications préalables devraient être effectuées pour toutes les entités avec lesquelles on se propose de passer un contrat	« L'UNOPS a pour principe général d'effectuer des vérifications préalables mais il a décidé, après avoir travaillé pendant des années avec Dunn & Bradstreet, de renoncer à faire appel à ses services, jugeant ceux-ci insatisfaisants. Il reconnaît cependant que dans le cas d'Afrifinance, vu les observations des auditeurs, une vérification aurait dû être effectuée. » « Dans les cas où l'UNOPS se propose de passer un premier contrat avec une entreprise de petite taille et possédant une expérience relativement limitée, lorsque ce contrat porte sur une somme supérieure à 100 000 dollars, il demandera à l'entreprise de lui remettre ses états financiers vérifiés les plus récents et il vérifiera la qualité des prestations fournies par l'entreprise à ses précédents clients. »	« Immédiat. »	« La prestation des entrepreneurs avec lesquels l'UNOPS a passé un contrat est satisfaisante et ces entrepreneurs ont une bonne assise financière. »
Le calendrier d'exécution et la description des prestations à fournir figurant dans les contrats de sous-traitance doivent comporter des objectifs et des indicateurs clairs et précis permettant de mesurer objectivement la prestation, aux fins du suivi de l'exécution et du paiement de la prestation.	« Le chef de l'unité a pris connaissance de la recommandation d'audit et fera en sorte que le calendrier et/ou la description des prestations à fournir comportent des objectifs et des indicateurs clairs et précis. »	« Immédiat. »	« Ce manque de clarté ne se produit pas. »
Programme relatif à la participation politique des femmes du Projet-cadre relatif à l'égalité des sexes, PAK/99/005			
Il devrait être mis fin au contrat et le montant dû par SEC devrait être recouvré à titre prioritaire.	« Il a été pris note de cette recommandation et le bureau régional de l'UNOPS pour l'Asie et le Pacifique prend les mesures voulues pour mettre fin au contrat. » « Il convient :	« 1) Avis de résiliation adressé à l'entrepreneur le 9 novembre 2004.	« 1) Résiliation du contrat. 2) Remboursement effectué. »

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/ de réalisation</i>
Lors des prochaines activités de nature analogue ayant trait au Programme relatif à la participation politique des femmes, les responsables de dossier devront s'assurer que les termes des contrats conclus par l'UNOPS sont bien respectés.	1) De faire savoir à l'entrepreneur que le contrat est résilié, de lui demander un remboursement et de ne pas effectuer les autres règlements. 2) De tenir une réunion avec l'entrepreneur et les autres parties. » « Il a été pris note de cette recommandation; toutefois, c'est à l'occasion d'un contrôle que [...] une ancienne responsable de dossier pour le Pakistan a attiré l'attention du chef du bureau pour l'Asie sur la question des entrepreneurs non autorisés, dans un rapport daté du 28 juillet 2003 qu'elle a établi à l'issue d'une mission au Pakistan (12-23 juillet 2003) [...] Par la suite, de nombreux courriers ont été échangés à ce sujet entre la responsable en question et les services d'audit interne. En outre, l'un des éléments centraux du mandat de la mission d'enquête (examiné par le service d'audit interne du PNUD) concernait l'enquête sur les reproches qui étaient faits à l'entrepreneur. » « Les directeurs de projet doivent faire preuve de vigilance dans le contrôle des paiements. »	2) Poursuite des négociations relatives au remboursement. » « Se poursuit. »	« 1) Le directeur de projet suit l'exécution du projet au moyen des rapports qui sont établis. 2) L'exécution est contrôlée au moyen de rapports de fin de mission. »
Des mesures devraient être prises pour que le PNUD, le Ministère de la promotion de la femme et l'UNOPS se mettent d'accord sur la décision à prendre concernant le solde des fonds affectés au Programme relatif à la participation politique des femmes qui demeure entre les mains du Ministère.	« Il convient : 1) De tenir des réunions avec le Ministère de la promotion de la femme et le PNUD; 2) De déterminer le montant du solde et de se mettre d'accord sur la décision à prendre. »	« Se poursuit en 2005. »	« Un accord a été conclu. »

Annexe 4

Audit des états financiers des activités de projet au titre de contrats de services de gestion exécutées par l'UNOPS

Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004	Solution adoptée par l'UNOPS		
	Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)	Délai de réalisation	Indicateur de progrès/de réalisation
Rapport global relatif aux contrats de services de gestion financés par la Banque mondiale et le Fonds international de développement agricole (FIDA)			
En ce qui concerne le projet de contrat de services de gestion intitulé ZAI/02/RO1 (Réhabilitation des infrastructures), il convient de régler à titre prioritaire la question de la désignation d'un autre agent ordonnateur.	« Avec la mise en place du bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, la question des agents ordonnateurs a été examinée et le système a été renforcé. »	« Octobre 2004. »	« Terminé. »
L'article 5.5 du règlement financier de l'UNOPS, qui dispose que celui-ci « veille à ce que toutes les dépenses au titre des activités prévues dans le cadre d'un projet ne dépassent pas les fonds reçus » doit être strictement respecté.	« Pour ce qui est du projet en question [ZAI/02/RO1] et s'agissant de tous les projets confiés au bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, nous avons mis en place un contrôle et un suivi stricts des dépenses – opérations dans lesquelles le système Atlas joue un rôle central – ainsi qu'un budget de contrôle qui facilite l'examen mensuel projet par projet. »	« En place à dater d'octobre 2004. »	« Contrôles mensuels et restrictions à la fonction de modification des montants. »
En ce qui concerne le projet de contrat de services de gestion SOM/01/R74 (Programme de développement communautaire intégré dans le nord-ouest de la République somalienne) (année d'activité : 2003), il faut veiller au respect des conditions d'achat fixées par le contrat de financement du projet et par le manuel de l'UNOPS.	« Un groupe de travail sur les achats a été créé; un comité local des achats a été créé à Nairobi et fonctionne; le directeur régional travaille dans le cadre d'une délégation de pouvoir. »	« Octobre 2004. »	« Réunions hebdomadaires du comité local des achats (Nairobi) et tableaux de contrôle. »
Contrats de services de gestion financés par le Fonds commun pour les produits de base, RAF/00/R71-R91			
Les dispositions des accords sur l'exécution des projets relatives aux audits devraient être conformes au règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS.	« L'UNOPS a signé un contrat d'audit avec PWC à la demande pressante du Fonds commun pour les produits de base, qui voulait s'assurer de la situation financière du projet avant d'affecter des ressources à un consultant spécialisé dans les finances et le commerce et d'ouvrir des crédits supplémentaires pour poursuivre le projet – qui devait prendre fin en septembre 2003 – sur les années 2004 et 2005. L'échéance approchant, le Fonds a insisté pour que l'on fasse appel à un contrôleur externe indépendant afin d'accélérer les choses. Un appel d'offre a été lancé, les soumissions ont été examinées et un contrat a été conclu avec PWC. Toutes ces opérations se sont déroulées dans le respect des règles de transparence. Une erreur a été faite lorsqu'un contrat a été	« Terminé. »	« Apparaît dans les états financiers. »

<i>Problèmes signalés dans les rapports d'audit interne du Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD en 2004</i>	<i>Solution adoptée par l'UNOPS</i>		
	<i>Stratégie (y compris observations de l'UNOPS au moment de l'audit)</i>	<i>Délai de réalisation</i>	<i>Indicateur de progrès/ de réalisation</i>
	passé avec PWC concernant les livres de comptes de l'agent d'exécution du projet; celle-ci a immédiatement été corrigée et le Bureau de l'audit et des études de performance a été contacté pour un audit des comptes. Il a toutefois été pris note de l'observation et de la recommandation, et les futures activités d'audit des projets seront conformes au règlement financier et règles de gestion financière de l'UNOPS et respecteront le droit d'accès aux comptes de l'UNOPS. On a rapproché la reconstitution des ressources avec les unités de gestion locales et il en sera tenu compte dans les états financiers qui doivent être publiés par la Division des finances du siège. »		
Le système de contrôle interne défini dans la documentation arrêtant le cadre juridique devrait être convenablement fixé dès le début des projets et les procédures arrêtées devraient être suivies tout au long de l'exécution.	« À partir de janvier 2004, le système de contrôle interne a été amélioré et rationalisé, à savoir que seuls les coordonnateurs font des demandes et effectuent les certifications; le rapprochement des dépenses des unités locales de gestion est effectué chaque mois; tous les écarts constatés font immédiatement l'objet d'un rapprochement et sont rectifiés avant que le remboursement puisse avoir lieu. »	« En cours. »	« Examen mensuel des rapports financiers du bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe. »
Les dépenses afférentes aux projets devraient être régulièrement contrôlées afin de garantir l'exactitude de l'information financière.	« Depuis janvier 2004, l'UNOPS remet aux pays bénéficiaires de projets les budgets correspondants en y faisant clairement apparaître les différents postes, et il insiste sur la nécessité de les respecter. Les dépenses sont vérifiées par l'UNOPS qui s'assure qu'elles sont imputées et codées comme il convient. »	« Activité mensuelle. »	« Utilisation de rapports financiers internes du bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, le système Atlas ne pouvant être utilisé à cette fin. »