



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

Distr. générale
17 janvier 2005
Français
Original: anglais

Première session ordinaire de 2005

20-28 janvier 2005, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Recommandations du Comité des commissaires aux comptes

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
aux projets : rapport sur la suite donnée
aux recommandations du Comité des commissaires
aux comptes pour l'exercice biennal 2002-2003***

Résumé

Comme l'a demandé le Conseil d'administration dans ses décisions 97/2 et 97/3, le rapport du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/59/5/Add.10) est présenté à la session en cours.

Le présent rapport donne des renseignements sur les mesures de suivi prises par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en réponse aux recommandations contenues dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes.

Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice biennal 2002-2003.

* La collecte de données qu'il fallait réunir pour présenter au Conseil d'administration l'information la plus récente explique la soumission tardive du présent document.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets : réponse au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies	3
Annexes	
1. Correspondance entre les initiatives et les observations qui les ont inspirées	4
2. Plan de gestion : produits livrables et échéances	5
3. Observations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour 2002-2003	23

I. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets : réponse au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

Introduction et généralités

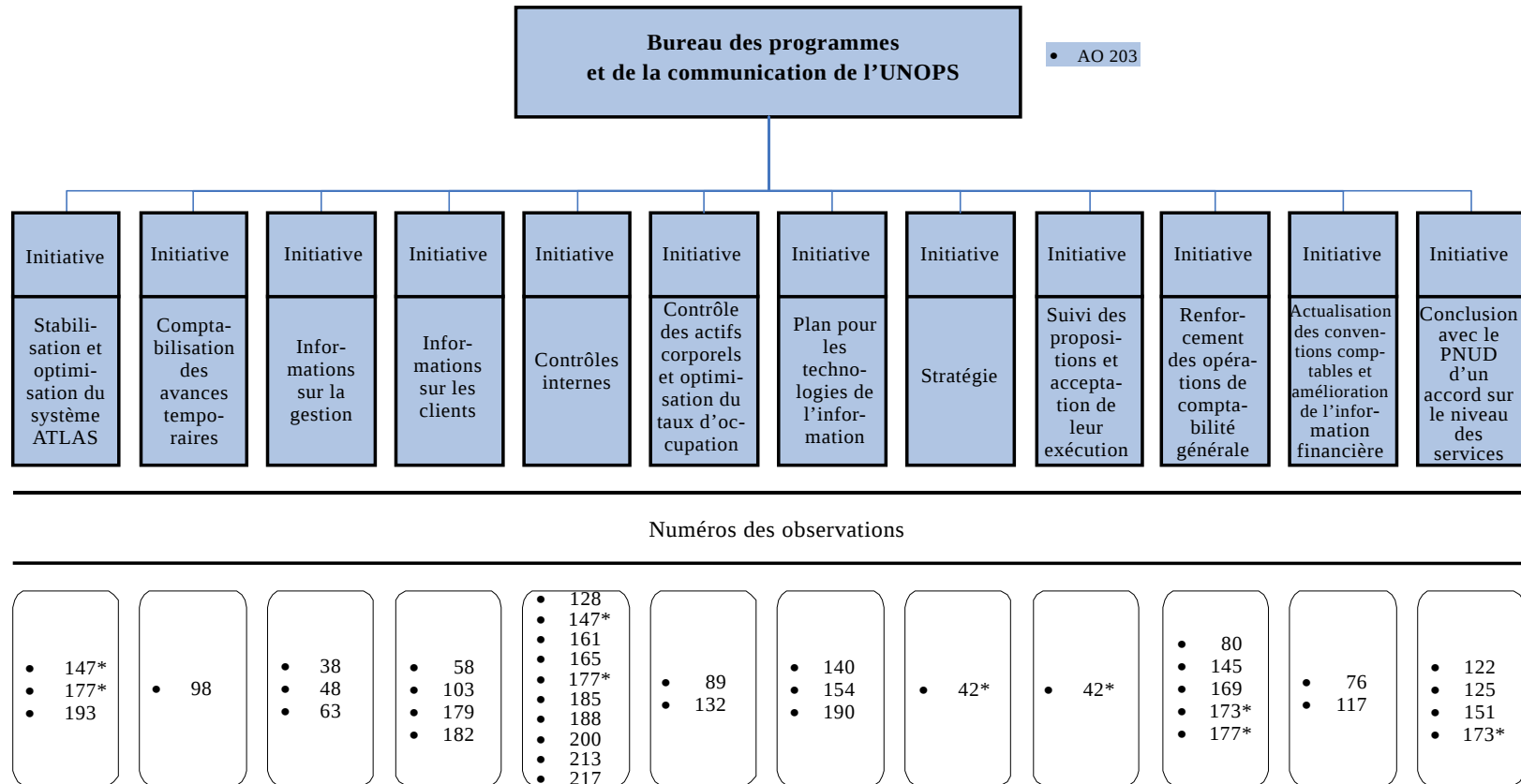
1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) est un prestataire de services autofinancés dont la raison d'être est de les fournir de manière transparente, responsable et efficace. En réponse aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour l'exercice biennal 2002-2003, il a élaboré un plan global de gestion, qui est structuré et circonstancié de manière à faciliter le suivi des mesures correctives prises à la suite des 38 observations énumérées en annexe 3.

2. Le plan de gestion (voir annexe 2) est conçu pour : a) faire qu'à tous égards importants, les états financiers de l'UNOPS présentent correctement sa situation financière, les résultats de ses opérations et ses flux de trésorerie conformément aux principes comptables généralement admis dans le système des Nations Unies; b) remédier aux graves faiblesses des contrôles internes; c) édifier les infrastructures et armatures fonctionnelles nécessaires; d) enfin, assurer le maintien de la viabilité financière de l'UNOPS.

3. La direction de l'UNOPS est décidée à s'attaquer aux problèmes sous-jacents recensés dans les observations des commissaires. Celles-ci lui ont servi à élaborer un plan global d'action qui lui permettra de suivre les progrès réalisés et qui comprend une série d'initiatives, résumées à l'annexe 1, reliant chaque observation à l'initiative correspondante. Les initiatives, les produits livrables importants et les échéances correspondantes sont énoncés à l'annexe 2. Certaines des initiatives portent sur plusieurs observations, d'autres sur une seule. Les initiatives de réforme organisationnelle présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2004 (document DP/2004/23) sont incorporées dans le cadre d'initiatives actuel.

Annexe 1

Correspondance entre les initiatives et les observations qui les ont inspirées



* Recommandation portant sur deux ou plusieurs initiatives

Annexe 2

Plan de gestion : produits livrables et échéances

Initiative : Stabilisation et optimisation du système Atlas

4. PeopleSoft/Atlas est actuellement le système central de gestion financière de l'UNOPS dont il appuie les fonctions suivantes : comptes débiteurs et créditeurs, achats d'actifs corporels, comptes des projets, grand livre, états de paie et ressources humaines. Mais l'instabilité et l'application partielle de PeopleSoft sont l'un des plus graves risques pour le fonctionnement de l'UNOPS qui doit donc stabiliser et optimiser ce système pour rester rentable.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005																																																																																					
• 147 • 177 • 193	• Mise au point de la solution intérimaire d'établissement de rapports Brio à l'appui des rapports de dépenses des projets en attendant le parachèvement des interfaces des états de paie Atlas • Conversions terminées : – Engagements non réglés de l'année précédente – Soldes du grand livre de l'année précédente • Mise au point de directives et de normes pour appuyer les activités du service d'assistance et la production • Mise au point d'une base de données accessible à tout le personnel de l'UNOPS sur les solutions qu'offre le service d'assistance • Planification concrète de la réorganisation de l'UNOPS • Trois sessions de formation de cinq jours et demi pour le personnel en place et nouveau sur l'actualisation des procédures du système Atlas	• Réorganisation des ressources humaines dans le système Atlas (1/1/05) • Grand livre pleinement fonctionnel (31/3/05) • Mise au point d'états financiers et de bilans expérimentaux pour l'UNOPS (30/6/05) • Élaboration d'un plan de formation fonctionnelle et technique et formation de formateurs (30/9/05) • Mise en place d'un service d'assistance robuste (mesure du suivi et des résultats, personnel formé, etc.) (31/12/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																								
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																												
		2006																																																																																					
		• Amélioration de l'environnement propice à la production (31/12/06)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>O</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D																																																																								
J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D																																																																												

Initiative : Comptes d'avances temporaires

5. Environ 48 % des décaissements de l'UNOPS (180 millions de dollars sur 375 millions pour l'exécution des projets – cas « le plus probable » pour 2004) sont faits sur comptes d'avances temporaires, qui échappent *actuellement* aux applications « comptes créditeurs » et « trésorerie » de PeopleSoft. Du fait que ces décaissements ne sont pas immédiatement enregistrés dans PeopleSoft, les rapports aux clients et les chiffres de recettes de l'UNOPS émanant du système PeopleSoft sont incomplets. Du traitement et du rapprochement judicieux de ces comptes d'avances temporaires dépend donc la production de rapports de gestion financière et de rapports aux clients qui soient exacts et complets, élément critique du système de contrôle interne de l'UNOPS. De plus, celui-ci a été désavoué quant à ses soldes liquides de 2002-2003 pour ne pas avoir rapproché avec régularité et promptitude les relevés des comptes bancaires d'avances temporaires avec le grand livre. Or, il est absolument essentiel – et c'est un impératif organisationnel – d'utiliser les comptes d'avances temporaires judicieusement, modérément et rentablement.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005																																																																									
• 98	- Opération d’avances temporaires transférée de Kuala Lumpur à New York (juin à août 2004) - Archives de 2004 inventoriées et détenteurs d’avances temporaires notifiés des changements (juillet à septembre 2004) 79 comptes actifs d’avances temporaires de l’UNOPS réapprovisionnés pour 167 millions de dollars (11 mois au 30 novembre 2004) - Pour la période de janvier à octobre 2004, examen de 60 % des 79 comptes actifs de l’UNOPS et inclusion de 50 % des décaissements en PeopleSoft (par exemple, 85 millions de dollars) - Recrutement de 15 agents (par accords de services spéciaux et engagements de durée déterminée) travaillant en moyenne 10 heures par jour plus un jour de fin de semaine pour examiner et enregistrer les données sur 2004 - Transfert à New York (en cours) d’archives détaillées et de relevés bancaires (2002-2003); aval obtenu des Gouvernements malaisien et thaïlandais. Recrutement d’un chef d’équipe pour les comptes d’avances temporaires	- Avances temporaires (2004) en PeopleSoft/Atlas enregistrées (28/2/05) - Mise en place de l’interface entre PeopleSoft A/P et les comptes d’avances temporaires (30/4/05) - Comptes en banque et grand livre rapprochés pour 2004 (31/5/05) - Comptes en banque et grand livre rapprochés pour 2002-2003 (30/6/05) - Instauration d’une politique renforcée et révisée pour les comptes d’avances temporaires (31/8/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																												
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2006																																																	
		• Enregistrement des dépenses d’avances temporaires en 2005 (1/1/06) • Application d’un processus d’avances temporaires et de décaissements mieux contrôlé et plus économique (31/3/06) • Rapprochement des comptes en banque dans un délai d’un mois (30/6/06)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																				
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																								

Initiative : Rapports de gestion

6. Les commissaires aux comptes jugent assez bonne la présentation des états financiers de l'UNOPS tirés du grand livre. Actuellement, l'UNOPS (Section des finances) fait une série d'hypothèses et emploie une solution empirique faisant appel aux bases de données de SQL (langage de programmation), aux feuilles Excel et aux formules de macro pour engendrer des états de recettes et dépenses pour tout l'organisme et au niveau de ses divisions. Cet effort exige énormément de temps et beaucoup de personnel hautement qualifié en matière de finance et de technologies de l'information. L'UNOPS doit, tout en automatisant ce processus grâce à des données nettes et à l'utilisation sagace des modules de rapports Atlas, s'attacher à mieux comprendre ses coûts, à mettre au point des modalités nouvelles de fixation des prix, à créer et appliquer des méthodologies concrètes de planification et de budgétisation (Initiative 6) et à utiliser les résultats financiers pour demander aux gestionnaires de rendre compte de leurs décisions et de leurs actions.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005																																																													
• 38 • 48 • 63	• Maîtrise des projets déterminée après restructuration des ressources humaines (document : juillet/août) • Actualisation (en cours) de la maîtrise des projets en PeopleSoft, système de gestion financière adopté par l'UNOPS • Exploitation des rapports aux clients et du travail de l'équipe Atlas sur les rapports relatifs aux dépenses des projets • Rédaction de questions pour mettre les données des rapports Brio dans une base de données SQL • Création de macros en Excel pour reproduire les recettes de l'année en cours liées à chaque projet selon diverses méthodes de fixation des prix • Rédaction de questions pour insérer les renseignements sur les coûts administratifs dans les structures départementales anciennes • Classement judicieux d'initiatives de changement dans les projets voulus (avec des chiffres de PeopleSoft) pour suivre les coûts avec exactitude • Au vu d'anomalies constatées dans les rapports de gestion compilés à la hâte, des questions importantes sur la qualité des données ont été identifiées	• Production mensuelle de rapports de gestion financière complets et exacts (31/10/05) contenant ceci : – Recettes et dépenses prévues et réelles de l'UNOPS et de ses divisions – Report des soldes de tout l'UNOPS – Passif éventuel – Ventes en instance – totales et par division – Effectifs et postes • Capacité de gestion des résultats et d'analyse financière pour appuyer la prise réaliste de décisions, vérifier les décisions d'investissement et faire des analyses de valeur actualisée nette (31/10/05) • Emploi d'outils, de méthodes et de pratiques concrets et améliorés pour planifier et budgétiser (31/12/05) • Élaboration d'une méthode d'allocation des coûts indirects (31/12/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="10"></td><td></td><td></td></tr></table> <table><tr><td colspan="10"></td><td></td><td></td></tr></table> <table><tr><td colspan="12"></td></tr></table> <table><tr><td colspan="12"></td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																				

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2006																																																	
	Instructions détaillées données aux directeurs de projets pour épurer et bien classer les données de leurs projets Comité consultatif de planification et des budgets créé pour fixer des calendriers et revoir les propositions budgétaires Mise au point de coûts et de gabarits normalisés pour l'exercice budgétaire 2005 Réception et élaboration des budgets initiaux de recettes et dépenses pour 2005; examen et analyse en cours Recrutement de personnel clef	Mise au point d'ensembles normalisés de produits et services dont on conviendra et dont on fixera les coûts et les prix (31/12/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																				
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																								
		2006																																																	
Rapports de gestion		• Calcul du coût des ensembles normalisés de produits et services (variables et complets) (30/6/06) • Détermination des termes et conditions de fixation des prix pour les produits et services normalisés (31/8/06) • Création et mise en œuvre de processus normalisés pour vérifier la rentabilité de chaque produit et service des ensembles (31/12/06)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																				
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																								

Initiative : Rapports aux clients

7. Pour bien servir la clientèle, il faut des rapports de projet qui soient complets, exacts, opportuns et pertinents. L'UNOPS éprouve actuellement d'énormes difficultés à élaborer à bon compte et efficacement ses 3 100 (ou presque) rapports de projets pour ses clients. Ceux-ci exigent aussi une information multidimensionnelle en temps réel. Pour rester compétitif et satisfaire ses clients, l'UNOPS doit donc améliorer la qualité de ces rapports aux clients *contractuellement obligatoires*. Des rapports exacts, complets et opportuns aideront aussi à réduire le risque de dépassement des frais des projets et autres faiblesses du contrôle interne évoquées par les commissaires dans leur rapport pour 2002-2003.

<i>Recommandation des commissaires</i>	<i>Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)</i>	<i>2005</i>	
• 58 • 103 • 179 • 182	• Recours à une solution empirique à court terme pour publier des rapports de projet détaillés « préliminaires » au 31 juillet 2004 (rapports Brio) • Unité des finances réorganisée pour mieux exploiter les aptitudes en place et satisfaire les impératifs réglementaires et les besoins des clients • Création d'équipes spécialisées pour accélérer la publication des rapports exigés par les clients – solution très dispendieuse mais, faute de ressources, inévitable	• Parution des rapports d'exécution de projets et autres rapports aux clients pour l'exercice 2004 (30/6/05) • Mise au point d'un nouveau processus de production de rapports aux clients (31/8/05)	J F M A M J J A S O N D
		<i>2006</i>	
		• Refonte du processus des rapports aux clients : parution plus rapide et moins coûteuse, rapports de meilleure qualité et d'application fructueuse (plus exacts, plus complets et multidimensionnels) (31/12/06)	J F M A M J J A S O N D

Initiative : Contrôles internes

8. L'UNOPS a été critiqué pour n'avoir pas suivi la pratique normale de contrôle interne. Comme dans le cas de ses partenaires opérationnels, son système de contrôle interne a subi les répercussions du passage à PeopleSoft. Certains problèmes de contrôle interne ont été provisoirement exacerbés par la décision prise par l'UNOPS de transformer ses modes de gestion afin de réorganiser sa structure et de rapprocher ainsi les services des clients.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	
• 128 • 147 • 161 • 165 • 177 • 185 • 188 • 200 • 213 • 217	• Création du Comité de vérification; première réunion • Remise de la liste de contrôle des violations au Directeur exécutif, pour action immédiate, dès qu'il en est informé, englobant les relations hiérarchiques, les autorités, et les questions de risque et de contrôle • Organisation, parallèlement à une formation à PeopleSoft, d'un cours spécial sur les contrôles internes. Étude du cadre de contrôle interne en cours, avec du personnel de vérification interne et de la Section des finances de l'UNOPS; pour la réalisation de l'étude, on utilise le cadre du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO). Distribution à 70 employés de l'UNOPS d'un questionnaire du COSO sur les contrôles internes • Recueil des réponses au questionnaire (en cours) • Le Directeur financier de l'UNOPS, le contrôleur et le chef d'équipe Atlas participent au système de contrôle interne par l'intermédiaire du Programme consultatif technique (PCT) avec le PNUD et le FNUAP	• Mise à jour de la charte du Comité de vérification; formation de ses membres (30/4/05) • Audit des archives de comptes d'avances temporaires pour 2002 à 2004 (31/12/05) • Cadre de contrôle de PeopleSoft mis en œuvre avec d'autres partenaires opérationnels PeopleSoft/Atlas (31/12/05)	J F M A M J J A S O N D
		2006	
		• Examen et mise à jour réguliers du système de contrôle(31/12/06) • Réalisation d'une évaluation afin de veiller à ce que les contrôles soient effectifs et restent économiques (31/12/06) • Organisation éventuelle d'une formation (31/12/06)	J F M A M J J A S O N D

<i>Recommandation des commissaires</i>	<i>Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)</i>	<i>2006</i>	
		• Participation active au PCT et à d'autres équipes spéciales interinstitutions chargées de la fraude, des contrôles et de la gestion des risques	

Initiative : Traçage des actifs corporels

9. L'UNOPS a reçu un avertissement sur ses états financiers pour 2002-2003, car il n'avait pas correctement étiqueté et inventorié ses actifs corporels ou biens « durables ». Afin de remédier à cette carence du contrôle interne, l'UNOPS doit convenablement étiqueter ses actifs corporels, tant à son siège que dans ses bureaux extérieurs. Cette initiative couvre aussi l'observation 132 qui a trait à la rentabilisation des locaux du Chrysler Building.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
• 89	• Inventaire et étiquetage des actifs corporels au siège de l’UNOPS – Chrysler Building • Inscription sur les biens meubles du numéro de bureau et de l’emplacement • Inscription sur le mobilier de la salle de conférences du numéro de bureau et de l’emplacement	• Harmonisation de la responsabilité et de l’autorité en matière d’étiquetage et de traçage des actifs corporels – doit relever directement et exclusivement du Directeur financier – ne constitue pas un service à la clientèle (31/1/05) • Organisation de l’inventaire, du traçage et de l’étiquetage des actifs corporels des bureaux régionaux (28/2/05) • Fin de l’étiquetage des actifs corporels (31/7/05) • Mise en place d’une procédure et d’un calendrier pour l’exécution de l’inventaire annuel des actifs corporels – processus de vérification (30/9/05) • Détermination des responsabilités et du calendrier, inscription des actifs corporels dans le grand livre auxiliaire et le grand livre « général » (31/10/05) • Enregistrement des actifs corporels dans le grand livre auxiliaire (31/11/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><</table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

Initiative : Plan informatique

10. L'UNOPS emploie actuellement 300 personnes environ sur son budget d'administration et plus de 4 500 sur les budgets des projets. Il est donc indispensable de mettre en place une plate-forme fiable, sûre et rationnelle en matière de technologies de l'information et des communications (TIC). Les versions 8.4 et 8.8 de PeopleSoft (finances et ressources humaines, respectivement) sont exploitables sur le Web. Pour garantir l'intégrité de cette plate-forme sur Internet, l'UNOPS doit renforcer ses pare-feu et sa plate-forme technique.

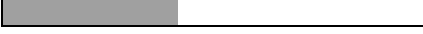
Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005																																																																																					
• 140 • 154 • 190	• Création d'un Conseil consultatif sur les TIC et d'un Comité directeur chargé des TIC, pour rationaliser le lancement d'initiatives concernant les TIC à l'UNOPS • Organisation de deux réunions et examen de deux demandes soumises au Conseil consultatif • Installation d'un système de sécurité pare-feu dans les bureaux de New York, Copenhague et Genève • Création d'un laboratoire d'essai et test de la nouvelle infrastructure destinée à renforcer la plate-forme de TIC • Conception réussie de la nouvelle plate-forme de TIC pour les courriels et Internet	• Installation de pare-feu dans les bureaux de Bangkok, Dakar et Nairobi (31/3/05) • Lancement du bureau autonome chargé des services de sécurité des TIC (31/3/05) • Lancement d'un système de courriel intra-entreprise entièrement redondant (31/12/05 – en fonction des fonds disponibles) • Mise en œuvre d'un système d'exploitation de réseau homogène, simplifié et redondant (31/12/05) • Lancement d'un système de sécurité pare-feu et d'authentification de l'utilisateur (31/12/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																								
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																												

Initiative : Stratégie organisationnelle

11. La stratégie organisationnelle n'a pas une visée théorique, car il s'agit d'un exercice conçu pour définir clairement comment l'UNOPS peut offrir des produits et des services pour répondre aux besoins de ses clients et garantir la pérennité de ses opérations. Il est évident que le marché ne répond pas uniformément aux offres de services, aux points forts et aux modèles opérationnels de l'UNOPS. Ses responsables doivent donc : a) fixer de grandes orientations convaincantes pour son avenir; b) prouver que ces orientations seront rentables à long terme; c) obtenir des principaux intervenants et interlocuteurs qu'ils soutiennent unanimement cette stratégie.

12. Mettre au point une nouvelle stratégie et l'appliquer ou s'y adapter prend du temps, *généralement de 12 à 36 mois*. Si elle se révèle financièrement et politiquement réalisable, les capacités existantes devront donc être renforcées à plus court terme pour continuer de générer un mouvement de trésorerie. La conception et la mise à l'essai de cette stratégie organisationnelle sont la première étape vers l'adoption de décisions qui porteront sur :

- a) La détermination de la localisation des bureaux de l'UNOPS;
- b) La conception et la mise en œuvre des procédures de fonctionnement;
- c) La détermination et la mise à jour des méthodes de travail;
- d) La conception et la mise en œuvre de l'architecture des TIC (applications, informations et techniques);
- e) La mise en œuvre du modèle de ressources humaines (notamment les rôles et responsabilités, les compétences, la culture et les paramètres).

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	
• 42	• Réalisation de l'examen des conditions globales de l'aide • Fin de l'analyse des tendances dans le système des Nations Unies • Réalisation de l'analyse des tendances actuelles de la constitution de clientèle • Consultation du personnel • Organisation d'un séminaire où l'équipe dirigeante a examiné les options de l'UNOPS en matière de gamme de services • Consultations de divers clients • Élaboration d'un note stratégique globale pour examen par le Comité de coordination de la gestion et le Comité des commissaires aux comptes	• Rédaction finale de la note stratégique globale (31/3/05) • Élaboration du plan de travail pour la mise en œuvre de la stratégie (31/5/05) • Remise du projet de plan de mise en œuvre au Conseil d'administration (31/7/05) • Mise en service sur l'Intranet de l'UNOPS des dispositifs d'examen des conditions globales permettant une analyse stratégique continue (31/7/05) • Examen du projet de plan de mise en œuvre par le Conseil d'administration (12/9/05) • Définition de la politique de communication (31/10/05)	J F M A M J J A S O N D      

Initiative : Suivi des propositions et acceptation des contrats

13. Afin de demeurer financièrement viable à court terme, le Bureau doit continuer à chercher de nouveaux clients et à obtenir de nouveaux contrats, mais uniquement des contrats profitables, et rendre la procédure d'acceptation plus rationnelle et plus économique.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	2005																																																												
• 42	• Constitution d’une équipe de projet et élaboration d’un plan de travail • Approbation du plan de travail • Examen des procédures actuelles d’acceptation des projets et de suivi de l’acceptation des projets	• Établissement de critères bien définis d’acceptation des projets permettant d’améliorer la prise des décisions (30/6/05) • Établissement et diffusion de meilleurs rapports sur le suivi des projets en attente d’approbation définitive (30/6/05) • Adoption d’une méthode qui permette de déterminer combien de temps et d’efforts sont nécessaires pour mener à bien les projets de différents types (30/6/05) • Création d’une pochette d’outils de gestion des projets (30/6/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																				

Initiative : Renforcement de la comptabilité générale

14. Il est impératif que la comptabilité quotidienne, mensuelle, trimestrielle et annuelle du Bureau soit efficiente et efficace. Actuellement, les rapprochements (entre les états de paie et le grand livre et entre les relevés bancaires et le grand livre), le contrôle de la qualité (régularisation, retraitement, etc.) et d'autres activités indicatives d'un contrôle et d'un fonctionnement satisfaisants ne sont pas effectués ou ne sont pas effectués régulièrement. Pour rester en activité, le Bureau doit renforcer sa comptabilité générale.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	
• 80 • 145 • 169 • 173 • 177		• Examiner la comptabilité générale mensuelle, trimestrielle et annuelle de l'exercice en cours (31/3/05) • Établir l'échéancier des opérations et des responsabilités financières (30/6/05) et veiller à ce qu'il soit tenu compte des recommandations ci-après : – Rapprocher les états de paie et le grand livre (n° 80) – Demander aux vérificateurs internes de vérifier les données figurant dans le journal (n° 145) – Constituer le grand livre et s'assurer de son intégrité (n° 169) – S'assurer que le PNUD effectue en temps opportun les rapprochements bancaires auxquels il est tenu de procéder pour le compte du Bureau (n° 173) – Modifier les procédures d'accès au logiciel PeopleSoft de manière que les données sur les bénéficiaires d'un paiement ne puissent être modifiées une fois le bordereau de paiement approuvé (n° 177) • Informer les spécialistes des questions financières et le personnel du Bureau des responsabilités et des pouvoirs des services financiers et des autres services (30/9/05) • Mettre à jour les définitions d'emploi (30/9/05)	J F M A M J J A S O N D

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	
		• Répartir la charge de travail et les responsabilités de manière que l'échéancier des opérations puisse être respecté (31/12/05) • Apprendre au personnel à l'occasion de la formation à PeopleSoft quels sont les contrôles à effectuer et les responsabilités à exercer (31/12/05)	J F M A M J J A S O N D

Initiative : Mise à jour des principes comptables et amélioration de l'information financière

15. Actuellement, les organismes des Nations Unies débattent activement de questions relatives aux principes comptables qui sont de la plus haute importance :

a) *Bases comptables* – Les états financiers sont actuellement établis conformément à une comptabilité d'exercice modifiée. Bon nombre d'entités des Nations Unies recommandent que l'on applique les principes de la comptabilité d'exercice dans tous les cas;

b) *Assurance maladie après la cessation de service* – L'assurance maladie après la cessation de service est comptabilisée selon les principes de la comptabilisation au décaissement plutôt que selon ceux de la comptabilité d'exercice; d'autres questions ont trait à la « population » couverte par l'assurance maladie après la cessation de service et aux obligations financières du Bureau;

c) *Prestations* – La question de savoir s'il convient d'appliquer les principes de la comptabilité d'engagement à des prestations telles que les indemnités pour frais d'études, le congé dans les foyers, les prestations de fin de service et d'autres prestations non récurrentes, et sur quelle période, est à l'examen;

d) *Informations* – Sur l'environnement et l'impact social;

e) *Nombre et type d'informations* devant permettre de s'assurer que les états financiers sont transparents et reflètent bien les résultats des opérations.

Recommandation des commissaires	Réalisations de 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	
• 76 • 117	• Le Chef des finances a participé aux travaux de l'équipe de travail conjointe des Nations Unies et aux réunions mensuelles portant sur les modifications à apporter aux principes régissant le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies	• Examen des propositions de modification et évaluation de leur impact sur les activités et les états financiers du Bureau (par exemple, augmentation du coût des services d'appui aux projets, répercussions sur les clients, etc.) (31/12/05)	J F M A M J J A S O N D
		2006	
		• Examen des propositions de modification et évaluation de leur impact sur les activités et les états financiers du Bureau (par exemple, augmentation du coût des services d'appui aux projets, répercussions sur les clients, etc.) (31/12/06) • Application des modifications à la date convenue (31/12/06)	J F M A M J J O S O N D

Initiative : Accords de prestation de services

16. En 2004, le Bureau prévoit verser 3,5 millions de dollars au PNUD au titre des services rendus par celui-ci relativement à la conception, à la mise en service et à l'exploitation du logiciel PeopleSoft. À supposer que sa base de dépenses annuelles soit de 44 millions de dollars, les dépenses afférentes au Système de planification des ressources représentent 8 %. Si une période de financement de six ans et un taux d'intérêt de 2 % sont retenus, la valeur actuelle nette des versements du Bureau au PNUD pour la conception et la mise en place et l'exploitation de PeopleSoft jusqu'en 2010 est de 19,6 millions de dollars. Actuellement, la participation du Bureau aux coûts est fonction de l'importance de son budget d'administration et de ses effectifs et représente environ 10 % des dépenses annuelles afférentes à PeopleSoft. Il y a donc lieu que le Bureau conclue un accord de prestation de services concernant le logiciel qui lui permette de mieux prévoir et de mieux maîtriser ses dépenses relatives aux technologies de l'information et des communications. De plus, afin de maîtriser les risques et les dépenses, il doit également améliorer les accords de prestation de services qu'il a conclus avec le PNUD en ce qui concerne les autres services que celui-ci lui fournit, tels que ceux qui ont trait à la paie, à la trésorerie et aux transactions effectuées au niveau des bureaux de pays.

<i>Recommandation des commissaires</i>	<i>Réalisations en 2004 (au 30 novembre 2004)</i>	<i>2005</i>	
• 122 • 125 • 151 • 173	• Recensement des accords actuellement conclu avec le PNUD • Obtention du projet d'accord de prestation de services entre le PNUD et le FNUAP concernant PeopleSoft • Discussions préliminaires avec Accenture au sujet de la sous-traitance de la rédaction des projets d'accord de prestation de services concernant PeopleSoft et d'autres services	• Conclusion, par le PNUD et le Bureau d'accords de prestation de services régissant la répartition des tâches relatives à PeopleSoft, à la trésorerie, aux services rendus aux bureaux de pays, aux ressources humaines et à la comptabilité financière (31/12/05)	J F M A M J J A S O N D

Initiative : Bureau des programmes et de la communication

17. Les efforts de changement consentis jusqu'à présent n'ont pas donné tous les résultats escomptés, parce que le Bureau a entrepris trop de choses à la fois. Dans l'observation n° 203, les auditeurs externes ont relevé ce fait et conseillé aux responsables du Bureau de conduire une analyse coûts-avantages des communications des groupes consultatifs stratégiques pour que les initiatives en matière de gestion du changement soient évaluées par rapport à un budget justifié et qu'un suivi des bénéfices du processus de gestion du changement soit possible.

Recommandation des commissaires	Réalisations en 2004 (au 30 novembre 2004)	2005	2006																								
• 203	- Élaboration du budget-programme correspondant aux observations des auditeurs et d’autres entités et saisie de tous les projets dans PeopleSoft - Élaboration de propositions de haut niveau pour toutes les initiatives de changement du Bureau - Élaboration de propositions de haut niveau pour toutes les initiatives prioritaires visant à appliquer les recommandations des commissaires - Classement, par ordre de priorité, des initiatives visant à appliquer les recommandations des commissaires - Élaboration de ces initiatives et incorporation des mesures qu’elles prévoient dans les activités de réforme en cours - Conception et achèvement, au 30 novembre 2005, du rapport sur l’état d’avancement des initiatives visant à appliquer les recommandations des commissaires et du cahier des charges de toutes ces initiatives - Élaboration d’exposés sur les mesures prises en application des recommandations des commissaires	• Convocation et tenue de réunions hebdomadaires des responsables des initiatives (31/1/05)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>A</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D														
		• Inventaire des plans de travail détaillés (15/2/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																								
		• Incorporation de ces plans de travail dans le plan-cadre (15/3/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																								
		• Élaboration et mise en œuvre de mécanismes de gestion des risques et de suivi (durée, qualité, portée, coût) (31/3/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																								
		• Quantification et suivi des bénéfices retirés des projets (31/3/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																								
• Établissement de rapports d’exception et de pistes de vérification concernant les augmentations et/ou révisions des budgets des projets	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																										
• Élaboration d’un plan de communication (31/3/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																										
• Mise en œuvre du plan de communication (30/4/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																										
• Codification des enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes de changement (31/12/05)	<table><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>																										

		2006																																																																																																	
Bureau des programmes et de la communication		• Réunions hebdomadaires des responsables des initiatives (31/12/06) • Suivi de chaque initiative (durée, qualité, portée et coût) (31/12/06) • Suivi et quantification des bénéfices tirés des projets (31/12/06) • Établissement de rapports d'exception et de pistes de vérification concernant l'augmentation et/ou la révision du budget des projets (31/12/06) • Communication constante avec les clients (31/12/06) • Codification des enseignements tirés de la mise en œuvre du programme de changement (31/12/06)	<table><tr><td>J</td><td>F</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td><td>J</td><td>J</td><td>O</td><td>S</td><td>O</td><td>N</td><td>D</td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr><tr><td colspan="12"> </td></tr></table>	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D																																																																																				
			J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D																																																																																					

Annexe 3

Observations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour 2002-2003

	<i>Numéro</i>	<i>Résumé de l'observation</i>
1	38	Faire preuve de prudence dans les hypothèses budgétaires et les projections relatives à l'exécution de projets, afin d'établir des objectifs réalistes.
2	42	Continuer d'examiner la stratégie à moyen terme de l'UNOPS d'une manière approfondie, et notamment l'analyse des variables liées aux projets du PNUD, en vue d'aligner sa méthode d'exécution des projets. En outre, étudier de manière exhaustive toutes les possibilités d'obtention de marchés et toutes les diverses sources de financement, compte tenu des modifications apportées à son mandat.
3	48	i) Évaluer la base et le mode de calcul du coût des services afin de s'assurer que tous les coûts sont identifiés et recouvrés; ii) mettre en place un système qui corrige toutes les insuffisances relevées dans le système actuel fondé sur la charge de travail; iii) étudier la possibilité d'appliquer une marge minimum fixe qui permette de mieux contrôler les fluctuations du taux de recouvrement des coûts, tout en veillant à ce que les opérations de l'UNOPS conservent un bon rapport coût-efficacité.
4	52	Étudier soigneusement l'effet possible de toute nouvelle compression de personnel avant d'y procéder, du fait que l'aptitude de l'UNOPS à exécuter les projets pourrait en souffrir et qu'une nouvelle perte de talents et de ressources pourrait l'empêcher de se conformer aux critères financiers et administratifs applicables.
5	58	Toujours s'efforcer d'établir les budgets et leurs révisions en se fondant sur un niveau plus réaliste d'exécution des projets.
6	63	i) Surveiller l'évolution dans le temps de toutes les variables susceptibles de modifier les hypothèses de rentabilité; ii) convenir avec le Conseil d'administration d'un calendrier de reconstitution de la réserve opérationnelle.
7	76	i) En concertation avec les administrations de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies, examiner les mécanismes de financement et les montants à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite; ii) accélérer l'examen du provisionnement des prestations dues à la cessation de service, étant donné la spécificité de ses principes de financement.
8	80	i) Procéder périodiquement à des rapprochements des états de paie par rapport au grand livre pour s'assurer de l'affectation correcte de tous les coûts salariaux; ii) faire certifier ces rapprochements par des fonctionnaires de rang suffisamment élevé pour valider la vérification; iii) prendre des dispositions spécifiques pour qu'à la clôture des comptes en fin d'année et en fin d'exercice biennal, les écarts puissent être validés.

	<i>Numéro</i>	<i>Résumé de l'observation</i>
9	89	i) Mettre à jour les inventaires de tous les bureaux extérieurs et vérifier la concordance de tous les mouvements de stocks avec les acquisitions et cessions appropriées; ii) marquer tous les articles en stock à l'UNOPS d'un numéro d'inventaire ou d'un numéro de série unique et identifiable; iii) procéder à intervalles réguliers à des vérifications des stocks; iv) veiller à ce que les stocks introduits au départ dans le système Atlas soient valides, exacts et exhaustifs.
10	98	Prendre immédiatement les dispositions nécessaires pour : i) assurer la concordance de tous les comptes d'avances temporaires, comptes de bordereaux interservices et comptes interfonds; ii) examiner et régler tous les problèmes de concordance; iii) quantifier les postes de rapprochement et les projections; iv) opérer les ajustements nécessaires; v) prendre des mesures propres à empêcher que des défaillances analogues se reproduisent, y compris par une formation adéquate du personnel.
11	103	i) Prendre immédiatement les mesures voulues pour recenser toutes les dépenses excédentaires; ii) demander aux clients d'approuver des rallonges budgétaires pour couvrir ces dépassements; iii) signaler au Comité de coordination de la gestion les déficits non financés et leur impact sur la situation financière de l'UNOPS; iv) évaluer les contrôles concernant les budgets des projets dans le cadre de l'analyse fonctionnelle du système Atlas, pour faire en sorte que des examens mensuels appropriés des budgets et des dépenses des projets soient établis.
12	117	i) Envisager de publier dans le rapport financier des informations sur les meilleurs principes de gouvernance en matière de contrôle, les rapports sur l'exécution des programmes, la comptabilité sociale, la gestion des risques, la continuité et le contrôle interne; à cet égard, l'UNOPS devrait se reporter au paragraphe 6 de la résolution 57/278 de l'Assemblée générale, étant donné que l'amélioration de l'information constituerait un progrès vers une approche dynamique de l'examen demandé par l'Assemblée générale; ii) continuer d'améliorer la présentation et la teneur des états financiers; iii) signaler toute amélioration essentielle aux autres organismes des Nations Unies.
13	122	En consultation avec le PNUD, accélérer la finalisation du mémorandum d'accord qui régira les services centraux fournis par le PNUD. En outre, l'UNOPS, en consultation avec le PNUD, devrait élaborer et finaliser les accords de prestation de services pour que les fonctions et responsabilités de chacun soient clairement définies. Des ressources insuffisantes pourraient l'empêcher de se conformer aux critères financiers et administratifs applicables.
14	125	En consultation avec le PNUD, veiller à ce que l'accord avec le PNUD sur la mise en œuvre du système Atlas (deuxième phase) : i) définisse clairement la portée de l'accord et la structure des coûts; ii) limite sa responsabilité potentielle pour les dépenses éventuelles du PNUD pour lesquelles il n'est pas directement responsable.

	<i>Numéro</i>	<i>Résumé de l'observation</i>
15	128	Organiser un système de contrôle interne des procédures, contrôles et données financiers.
16	132	i) Engager dès que possible des négociations formelles avec le bailleur pour qu'il consente à ce que l'UNOPS dépasse la limite de 25 % qui lui est imposée en matière de sous-location; ii) définir des lignes directrices sur la location de l'espace inutilisé; iii) procéder à une analyse coûts-avantages afin de déterminer s'il y a intérêt à maintenir en vigueur le bail actuel.
17	140	i) Élaborer un plan stratégique pour les technologies de l'information et des communications (TIC); ii) envisager de mettre en place une cellule ou un comité de direction pour ces technologies; iii) étudier l'intérêt qu'il y aurait à adopter les normes et les meilleures pratiques internationales en vigueur applicables à son environnement TIC.
18	145	Charger les services de contrôle interne de vérifier la validité et l'exactitude des procès-verbaux affichés à la suite des opérations de nettoyage des données.
19	147	Recenser toutes les modifications apportées au système Atlas depuis la période de formation précédente et dispenser aux utilisateurs une formation à jour concernant ces modifications.
20	151	En consultation avec le PNUD et le FNUAP, conclure avec les centres de services un accord de prestation de services qui définisse les normes minimales applicables en ce qui concerne le nombre d'interventions et fixe un délai pour le règlement des cas problématiques.
21	154	En concertation avec le PNUD, renforcer les mesures de précaution afin que les opérations informatiques puissent se poursuivre au cas où les principaux systèmes seraient indisponibles pendant une longue période de temps.
22	161	En concertation avec le PNUD et le FNUAP, entreprendre dès que possible après la mise en service une évaluation indépendante et globale de la conception et de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne incorporés au système Atlas.
23	165	À titre prioritaire, établir, approuver et distribuer à tout le personnel un document sur le dispositif de contrôle interne englobant tous les modules du système Atlas.
24	169	Attendu que l'UNOPS est lui-même responsable de son grand livre, redoubler d'efforts, en concertation avec le PNUD, pour résoudre les problèmes liés au module grand livre, et ce à titre prioritaire.
25	173	i) Prévoir des dispositions appropriées concernant les rapprochements bancaires dans l'accord de prestation de services avec le PNUD pour la gestion de la trésorerie; ii) suivre attentivement les transactions en numéraire effectuées pour son compte par le PNUD, en attendant que soient mises en place les dispositions relatives aux rapprochements bancaires.

	<i>Numéro</i>	<i>Résumé de l'observation</i>
26	177	En concertation avec le PNUD, prendre immédiatement des mesures pour remédier aux insuffisances du système Atlas, qui font que les renseignements relatifs au bénéficiaire d'un paiement peuvent être modifiés après que le bordereau de paiement a été approuvé.
27	179	De concert avec le PNUD, veiller à ce que les paiements répartis entre deux responsables d'un budget ou davantage soient approuvés par les deux responsables avant que le paiement ne soit exécuté.
28	182	Pour gérer les coûts des projets, adopter d'autres mesures de contrôle jusqu'à ce que les budgets corrects soient enregistrés dans le système Atlas.
29	185	De concert avec le PNUD, accélérer les efforts pour concevoir et exploiter tous les rapports d'exception et de suivi voulus.
30	188	En concertation avec le PNUD, envisager de nouveau d'activer la fonction « piste d'audit », compte tenu de ses avantages et de ses incidences sur le fonctionnement du système Atlas.
31	190	Mettre en place un dispositif de sécurité pare-feu dans tous les bureaux de pays de l'UNOPS.
32	193	En concertation avec le PNUD, affecter d'urgence des ressources à la modification du système Atlas pour remédier dès que possible à ses carences, en particulier celles jugées les plus graves.
33	200	Appliquer strictement les directives régissant l'engagement des consultants.
34	203	Procéder à une analyse coûts-avantages des recommandations des groupes consultatifs stratégiques pour que les initiatives en matière de gestion du changement soient évaluées par rapport à un budget justifié et qu'un suivi des bénéfices du processus de gestion du changement soit possible.
35	207	Recenser les besoins de formation aux niveaux tant organisationnel qu'individuel afin d'élaborer un plan de formation et de dégager des ressources suffisantes.
36	210	Veiller à ce que les fonctionnaires signent la lettre d'engagement pour tous les engagements de durée déterminée et à ce que des exemplaires de cette lettre soient conservés dans un bureau central afin qu'il soit ensuite possible de s'y référer.
37	213	De concert avec le PNUD et le FNUAP, redoubler d'efforts pour mettre la dernière main à la stratégie de prévention de la fraude et à la déclaration de principe sur la fraude.
38	217	i) En consultation avec le PNUD, amender la directive sur la prévention de la fraude en y incluant une référence à l'UNOPS (ou, à défaut, élaborer un additif distinct qui serait officiellement approuvé par l'UNOPS); ii) distribuer le projet de directive au sein de l'UNOPS pour qu'il fasse l'objet d'observations avant sa mise en forme finale; iii) prendre des dispositions pour que des enquêtes soient faites dans les secteurs où le risque de fraude est jugé élevé.