

conférence

C
C 89/6
Août 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE ROME

F

Vingt-cinquième session

Rome, 11 - 30 novembre 1989

RAPPORT ET ETATS FINANCIERS: VOLUME II

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT 1986-87

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
Rapport du Directeur général	2
Rapport du Commissaire aux comptes	7
Notes relatives aux principales règles comptables - Programme PNUD	26
Etat I - Situation des fonds au 31 décembre 1987	28
Appendice 1 - Dépenses par source de financement pour l'exercice 1986-87	29
Appendice 2 - Dépenses en 1986-87	30

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENTINTRODUCTION

1. Le rapport et les états financiers ci-joints rendent compte de la participation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pendant l'exercice 1986-87, en conformité des dispositions de la résolution 15/81 de la vingt et unième session de la Conférence de la FAO.

2. La FAO participe à l'exécution des projets du PNUD en qualité d'organe d'exécution ou d'institution associée ou coopérante, utilisant à cet effet les fonds que lui fournit le PNUD et qui proviennent en partie de ses ressources propres et en partie des contributions des gouvernements.

3. Les fonds fournis par le PNUD sont inscrits au budget et comptabilisés sous trois grandes rubriques: (i) chiffres indicatifs de planification (qui comprennent également une éventuelle participation aux coûts des gouvernements), (ii) réserve du Programme et (iii) mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés. Ces budgets ne comprennent pas les dépenses d'appui du Programme qui sont remboursées séparément avec des fonds provenant du PNUD.

4. En outre, certains des fonds utilisés pour les décaissements au titre des projets sont également acheminés par le gouvernement du pays hôte par l'intermédiaire du PNUD qui les met à la disposition de la FAO; ces décaissements sont comptabilisés sous la rubrique Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements qui comprend les dépenses d'appui du Programme.

5. L'Etat 1 montre quelles ont été les ressources fournies par le PNUD à la FAO et les dépenses engagées par celle-ci pendant l'exercice 1986-87. On trouvera à l'Appendice 1 les dépenses totales engagées pour les projets par source de financement, y compris les dépenses d'appui du Programme. L'Appendice 2 indique les dépenses par pays, avec une distinction entre décaissements et engagements non liquidés.

CREDITS BUDGETAIRES

6. On trouvera ci-après un état comparatif des budgets de projet approuvés au cours de l'exercice, ainsi que des dépenses de la même période et des soldes non dépensés:

Contributions du PNUD non compris les dépenses d'appui du Programme et contributions de contrepartie en espèces des gouvernements comprenant ces dépenses d'appui	<u>1984-85</u> (milliers de \$E.-U.)	<u>1986-87</u>
Solde non dépensé en début d'exercice	246 477	222 612
Budgets approuvés pendant l'exercice	<u>199 846</u>	<u>317 300</u>
	446 323	539 912
A déduire: dépenses (exécution)	<u>223 711</u>	<u>264 874</u>
Solde non utilisé à la fin de l'exercice	222 612 =====	275 038 =====

EXECUTION DES PROJETS

7. Les principes comptables utilisés pour déterminer le montant des dépenses d'exécution des projets sont décrits à la page 27; comme cela y est indiqué, les dépenses d'exécution sont: (i) les décaissements et (ii) les engagements non liquidés, constituant des obligations légales. On trouvera à l'Appendice 1 une présentation succincte des dépenses d'exécution ventilées entre ces deux catégories et entre les principaux groupes de programmes et à l'Appendice 2 une ventilation détaillée par pays hôte et par principaux groupes de programmes.

8. Le tableau ci-après contient une présentation succincte des dépenses d'exécution par principaux chapitres de dépenses.

Dépenses d'exécution des projets du PNUD

	<u>1984-85</u>	<u>1986-87</u>
	(milliers de dollars E.-U.)	
<u>Contributions du PNUD</u> (non compris les dépenses d'appui du Programme)		
Personnel des projets	134 665	139 069
Contrats de sous-traitance	5 601	9 546
Formation	24 294	28 214
Equipement	47 132	64 251
Divers	<u>13 463</u>	<u>16 067</u>
	225 155	257 147
Ajustement pour engagements non liquidés enregistrés après la clôture des comptes de 1984-85	<u>(5 000)</u>	<u>5 000</u>
	220 155	262 147
<u>Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements</u> (y compris les dépenses d'appui du Programme)	<u>3 556</u>	<u>2 727</u>
Dépenses totales d'exécution des projets	223 711 =====	264 874 =====

9. Les engagements non liquidés inclus dans les dépenses d'exécution des projets s'élèvent à 25,5 millions de dollars pour les contributions du PNUD.

10. Tous les rapports sur les décaissements pour les projets parvenus au Siège avant la clôture des comptes sont inclus dans les dépenses d'exécution; toutefois, quelque douze rapports des bureaux de terrain ne sont pas parvenus ou n'ont pas été traités à temps. Les décaissements pour les projets figurant dans ces rapports se montent, d'après les estimations, à 0,2 million de dollars environ et seront inscrits dans les comptes de 1988; cependant, la plupart de ces décaissements apparaissent déjà dans les dépenses d'exécution des projets pour l'année en cours sous forme d'engagements non liquidés.

11. Les engagements non liquidés évoqués au paragraphe 9 n'incluent pas toutes les obligations légales que la FAO a contractées pour le compte du Programme FAO/PNUD, mais uniquement celles qu'elle a contractées au titre des budgets de projet de 1986-87. Les engagements pris sur les budgets des années à venir s'élèvent à 5,9 millions de dollars environ, dont 4,1 millions de dollars pour la formation et 1,4 million de dollars pour le personnel.

COUT DES SERVICES D'EXPERTS SUR LE TERRAIN

12. Le tableau du paragraphe 8 montre que les dépenses de personnel sont le principal poste des dépenses d'exécution des projets. Ce poste est constitué en majeure partie par les services d'experts de terrain. Les frais d'experts peuvent à leur tour être répartis en (i) paiements effectués à intervalles réguliers (traitements, charges sociales, etc.) et (ii) "dépenses communes de personnel" (frais de voyage à l'occasion de l'engagement et du rapatriement, indemnités de fin de service, etc.); voir également le paragraphe 5 des principes comptables, page 27.

13. La part des dépenses communes de personnel dans les dépenses totales de personnel était de 34,9 pour cent en 1986 et de 40,8 pour cent en 1987.

14. Le coût des services d'experts a évolué comme suit au cours des cinq dernières années:

	Moyenne des traitements et des dépenses communes de personnel par mois-homme (dollars E.-U.)	Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente
1983	6 423	2,0%
1984	6 713	4,5%
1985	6 624	(1,3)%
1986	7 084	6,9%
1987	7 770	9,7%

DEPENSES D'APPUI DU PROGRAMME

15. Le PNUD rembourse à la FAO le coût du soutien fourni par le Programme ordinaire aux projets FAO/PNUD.

16. Conformément à la décision du Conseil d'administration du PNUD qui a été adoptée par l'Assemblée générale et acceptée par la Conférence de la FAO, les dépenses d'appui exposées par la FAO lui ont été remboursées à compter du 1er janvier 1982 à raison de 13 pour cent des dépenses

d'exécution pour les contributions du PNUD. Toutefois, le taux de remboursement de 14 pour cent devait continuer à s'appliquer pendant la période 1982-86 aussi longtemps que l'application du taux de 13 pour cent se traduirait par un remboursement total inférieur au montant reçu en 1981. Etant donné que les dépenses d'exécution des projets au titre du Programme du PNUD ont été réduites en 1986, la FAO a été remboursée de 14 pour cent. Pour 1987, le taux de remboursement a été de 13 pour cent.

17. Sur la contribution de contrepartie en espèces des gouvernements, le taux forfaitaire de remboursement est de 3,5 pour cent.

18. Pour sept projets financés par les contributions du PNUD, la FAO a accepté, en raison des circonstances particulières, de renoncer en partie ou en totalité au remboursement des dépenses d'appui; la somme à laquelle elle a ainsi renoncé s'élève à 112 488 dollars.

FONDS D'EXPLOITATION

19. Les crédits nécessaires au financement des activités du Programme FAO/PNUD sont mis à la disposition de la FAO par le PNUD; ils comprennent non seulement les ressources utilisées pour les projets mais également les avoirs nets du programme. L'état I indique (i) les mouvements des ressources placées à la disposition du programme FAO/PNUD en 1986-87 et (ii) un état récapitulatif de l'actif et du passif du programme à la fin de 1987. On trouvera ci-dessous des observations sur certains postes de l'état I.

20. Les sommes nettes inscrites au débit du Fonds d'exploitation pour le poste Recettes accessoires et ajustements pour variations de change représentent la somme algébrique des pertes au change (-), des intérêts bancaires perçus (+) et du déficit d'exploitation de la flottille de pêche gérée par la FAO au nom du PNUD (-), qui s'établit comme suit:

	<u>Dollars E.-U.</u>
Recettes de la flottille de pêche	1 384 743
Moins:	
Dépenses de la flottille de pêche	<u>2 060 033</u>
Déficit	(675 290) =====

21. Les recettes accessoires remboursées au PNUD sous forme de crédits au Fonds d'exploitation proviennent du remboursement obtenu par la FAO de dépenses antérieures au titre de projets achevés et d'autres recettes non liées à des projets.

22. Les comptes débiteurs (sommes à payer) sont constitués principalement par les avances sur traitement et autres (2,2 millions de dollars) et les avances sur bourses d'études (2,5 millions de dollars).

23. Les comptes créditeurs (sommes à payer) sont constitués principalement par les traitements échus (2,2 millions de dollars), les engagements non réglés des années précédentes (1,4 million de dollars), les frais d'établissement des rapports (1,4 million de dollars) et les liquidités dues à d'autres organisations du système des Nations Unies (1,5 million de dollars).

FONDS PROVENANT DES GOUVERNEMENTS

24. Outre les fonds figurant dans ces comptes, certains experts de terrain de l'Organisation détenaient, à titre personnel, de petites sommes pour le compte des gouvernements des pays où ils travaillaient. Les experts ont rendu compte directement aux gouvernements intéressés des dépenses financées avec ces ressources.

MOBILIER, MATERIEL ET AUTOMOBILES

25. Le coût du matériel durable comptabilisé dans les stocks de l'Organisation pour le compte du PNUD est de 96,3 millions de dollars. Ce montant doit être apuré avec les rapports d'inventaire de terrain. Il comprend les articles déjà payés qui n'ont pas encore été livrés aux projets.

26. Au cours de l'exercice, des dispositions ont été prises pour transférer aux gouvernements, à la clôture des projets achevés, du matériel dont le coût, à l'origine, était de 17,6 millions de dollars.

VERSEMENTS A TITRE GRACIEUX

27. Dans un unique cas, en 1987, un paiement à titre gracieux de 3 500 dollars a été approuvé conformément à l'Article X, paragraphe 10.3 du statut du personnel. Il s'agissait d'une part d'une avance sur l'indemnité pour frais d'études du fils d'un fonctionnaire décédé.

31 mars 1988

Edouard Saouma
Directeur général

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ETAT AU 31 DECEMBRE 1987 ET FONDS AVANCES A L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE PAR LE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

GENERALITES

1. L'état et les appendices rendant compte de la participation de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) au Programme des Nations Unies pour le développement pendant l'exercice clos le 31 décembre 1987 sont établis sous la forme prescrite par le PNUD. Je les ai vérifiés en même temps que les comptes du Programme ordinaire et des fonds subsidiaires de l'Organisation. Les procédures comptables communes ont été examinées et testées dans l'optique des travaux du Bureau de la vérification intérieure des comptes, de l'inspection et du contrôle de la gestion. J'ai examiné les rapports de vérification intérieure des comptes relatifs au PNUD ainsi que les pièces justificatives, et j'ai tenu compte de leurs conclusions. Le travail du vérificateur intérieur m'a beaucoup aidé pour mon propre examen.

2. Pendant l'exercice 1986-87, dans le cadre de leur examen permanent des activités opérationnelles de la FAO, mes collaborateurs ont examiné les procédures établies et utilisées par la FAO pour l'administration des projets financés par le PNUD (par. 3-53). En même temps, ils ont examiné l'administration par la FAO des projets financés par des fonds fiduciaires; les résultats de cet examen sont incorporés dans mon rapport sur les comptes du Programme ordinaire de la FAO pour l'exercice 1986-87. En outre, mes collaborateurs ont examiné les progrès réalisés par la FAO dans l'amélioration de ses systèmes d'inventaire, sujet sur lequel mon prédécesseur avait formulé des observations dans son rapport pour l'exercice 1984-85 (par. 54 à 58).

ADMINISTRATION PAR LA FAO DES PROJETS DU PNUD

3. La FAO exécute pour le compte du PNUD environ 880 projets dans plus de 130 pays. La valeur moyenne des projets est de 920 000 dollars et leur durée prévue est normalement de trois à quatre ans. En 1986-87, la FAO a dépensé pour le compte du PNUD 257 millions de dollars, non compris les dépenses d'appui, mais y compris les engagements, sur un budget final de 323 millions de dollars pour la période. La FAO a été chargée d'administrer quelque 19 pour cent des dépenses de terrain du PNUD en 1986-87.

4. En 1986-87, mes collaborateurs ont entrepris d'examiner les procédures appliquées par la FAO pour l'administration des projets du PNUD afin de déterminer:

- a. si les procédures d'élaboration et d'examen préalable des projets sont satisfaisantes;
- b. si les contrôles permettent d'assurer un suivi adéquat de l'avancement des projets et des ressources nécessaires à leur exécution;
- c. si les mécanismes d'évaluation sont satisfaisants et utiles pour la direction.

C 89/6

5. Les activités à entreprendre pour cet examen ont été discutées et décidées d'un commun accord avec la FAO. Ce sont: l'analyse des systèmes d'information, de suivi et de contrôle au siège, l'examen des dossiers du siège sur 32 projets dans 20 pays, des entretiens avec les fonctionnaires du siège et des visites à 15 des projets dans six pays. Mes agents ont mis au point des questionnaires pour faciliter l'identification des questions à étudier lors de l'examen des projets au siège et sur le terrain. Le choix des projets à examiner ou à visiter a été discuté avec la FAO. Les projets ont été choisis de façon à être aussi représentatifs que possible des diverses activités - Départements de l'agriculture, des pêches et des forêts - et des diverses régions où sont exécutés les projets. Mais il a fallu également tenir compte, dans le choix des 15 projets, des contraintes financières et géographiques. Pour que l'examen porte sur des questions d'actualité, l'effort a été concentré sur des projets en cours. Les 32 projets du PNUD retenus par mes collaborateurs représentent environ 3,6 pour cent des projets opérationnels pendant l'exercice envisagé.

Préparation des projets

6. La préparation des projets se fait en deux stades distincts: élaboration et examen préalable. La formulation des projets consiste à établir un descriptif de projet une fois qu'un besoin d'assistance technique a été identifié. L'examen préalable est défini par le PNUD comme un examen critique indépendant de la conception et de l'efficacité potentielle des projets proposés. La formulation est essentiellement du ressort des gouvernements, mais la FAO, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour les questions d'alimentation et d'agriculture, donne souvent des avis techniques au PNUD et aux gouvernements des Etats Membres. Conformément à la politique des "nouvelles dimensions" du PNUD, les gouvernements se passent de plus en plus souvent de cette assistance. Depuis 1985, lorsqu'ils y sont invités, les représentants de la FAO font un examen préliminaire dans le pays des demandes d'assistance technique et notamment une évaluation initiale de la faisabilité. Le gouvernement présente au PNUD, pour étude et examen préalable, conformément aux dispositions décrites aux paragraphes 10 à 13 ci-dessous, la version définitive du descriptif de projet où sont spécifiés les besoins d'assistance du PNUD.

7. Le Manuel des politiques et procédures du PNUD indique les procédures à appliquer pour la formulation. Depuis 1985, de concert avec les institutions et les gouvernements, le PNUD a beaucoup révisé les procédures établies en 1976. Après une période d'essai, ces nouvelles procédures ont de nouveau été révisées en avril 1988. La dernière version comprend notamment les améliorations suivantes:

- a. modèle révisé de document de projet mettant explicitement en relation objectifs, résultats et activités;
- b. modèle standard de plan de travail;
- c. cadre simplifié de formulation des projets, basé sur un questionnaire et prescrivant l'identification des facteurs qui pourraient retarder ou compromettre sérieusement la réalisation des résultats et objectifs visés;
- d. liste de contrôle à utiliser par le PNUD pour l'examen préalable et par les responsables lors de la formulation des projets, comme aide-mémoire rappelant les questions à prendre en considération.

8. Même avec ces directives plus détaillées, l'efficacité de la formulation continuera à dépendre principalement de la capacité et de l'expérience des responsables. Or ceux-ci, qu'il s'agisse de consultants ou de fonctionnaires nationaux ou de personnel de la FAO ou du PNUD, n'ont pas tous une expérience ou une formation en matière de formulation des projets. Pour donner suite aux observations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les comptes de 1982-83, la FAO s'est employée à améliorer leur participation au processus de formulation. Depuis décembre 1985, quelque 300 fonctionnaires de la FAO ont suivi un cours sur la formulation des projets, mais mes collaborateurs ont observé que ce cours n'a pas été offert aux fonctionnaires nationaux dont, comme l'ont signalé les institutions spécialisées et le PNUD, le manque d'expérience de la conception des projets pose de plus en plus de problèmes, surtout pour les projets marqués au signe des "nouvelles dimensions", qui supposent un recours accru au personnel national. Toutefois l'Organisation donne une formation à du personnel national en matière de planification et de conception des projets dans le cadre d'autres cours organisés au siège ou sur le terrain.

9. L'Organisation a fait savoir à mes collaborateurs qu'un travail permanent d'ajustement et de révisions est fait de concert par toutes les parties intéressées pendant la formulation et l'exécution. Elle a affirmé que dans bien des cas l'adhésion rigide aux procédures, aux descriptifs de projet et aux plans de travail entraînerait de graves retards ou des conflits sans issue entre les parties et nuirait à l'efficacité de la gestion.

10. L'évaluation est principalement du ressort du PNUD; elle est effectuée conformément aux procédures décrites en détail dans le Manuel des programmes et projets du PNUD; aux termes de ces procédures, les descriptifs de projet doivent être envoyés à l'organe d'exécution pour examen et commentaires. Les documents de travail et autres établis pendant la formulation ne sont pas normalement communiqués aux fins de l'évaluation et n'ont pas à être présentés à l'appui de la proposition de projet.

11. Les objectifs de la fonction d'examen qui incombe à la FAO ne sont pas formellement définis, et il n'existe pas d'instruction ni de documentation détaillées pour assurer par exemple que la faisabilité technique et opérationnelle soit prise en compte. L'Organisation a dit à mes collaborateurs que la responsabilité de l'examen préalable des projets relève du PNUD et du gouvernement et non pas de l'agent d'exécution. Elle a précisé que l'objectif de son propre examen est de vérifier que les directives du PNUD ont bien été suivies, et plus particulièrement que le projet proposé est techniquement viable.

12. Le Département du développement de la FAO est responsable de l'examen, de la vérification finale et de l'approbation des propositions de projet avant la signature par l'Organisation. Il fait un examen préliminaire des propositions pour confirmer qu'elles sont compatibles avec le mandat de la FAO et avec l'ordre de priorité attribué aux divers pays, puis les transmet aux divisions techniques et autres pour que celles-ci donnent leur avis spécialisé. L'ampleur de l'examen effectué par ces divisions varie selon la qualité de la proposition présentée à l'Organisation. A ce stade, une reformulation profonde du projet peut s'avérer nécessaire. Le Département du développement effectue un examen final de la proposition de projet avant qu'elle soit soumise au PNUD avec les observations de la FAO. Dans la

plupart des cas, cette présentation est faite par les soins du représentant de la FAO qui, normalement, a pouvoir de signer le descriptif pour le compte de l'Organisation une fois qu'il a été approuvé par le gouvernement et par le PNUD.

13. Les modalités d'examen des propositions de projet par les divisions techniques et autres dépendent du type de projet. Pour les projets intéressant les pêches et les forêts, l'examen est coordonné par les services des opérations des départements compétents. Pour les projets agricoles - quelque 80 pour cent des projets exécutés par la FAO - le Département du développement désigne une division technique chef de file qui doit constituer une équipe spéciale de formulation chargée de coordonner l'examen de la proposition et de rendre compte de ses conclusions au Département du développement. Cette équipe comprend des représentants des divisions des opérations et des autres divisions concernées, notamment du Département du développement.

14. Dans plus de la moitié des 23 projets agricoles examinés, mes collaborateurs n'ont trouvé aucune indication qu'une équipe de formulation ait été constituée; il apparaît que les services des opérations et les divisions techniques procèdent indépendamment à leur examen. L'Organisation a dit à mes collaborateurs que la nature ou la dimension de certains projets ne justifient pas toujours la constitution d'une équipe de formulation: les différentes unités concernées n'en effectuent pas moins leur examen et les résultats de celui-ci sont communiqués au Département du développement.

15. Au cours de leur examen des documents relatifs à l'approbation par la division technique des descriptifs de projet, disponibles au Département du développement, mes collaborateurs ont noté que le volume et la qualité de cette documentation varient beaucoup d'un cas à l'autre parmi les 32 projets examinés. Ils n'ont trouvé d'observations des divisions techniques que lorsque des modifications du descriptif étaient jugées nécessaires. En particulier, ils ont trouvé trois cas dans lesquels l'approbation de la division technique manquait dans le dossier ou n'avait pas été remise au Département du développement, et deux exemples dans lesquels, malgré les objections formulées par la division technique, le projet a été signé par la FAO sans que ces objections aient apparemment été portées à l'attention du PNUD ni du gouvernement. Dans l'un de ces deux cas, le représentant de la FAO semble avoir signé le descriptif de projet sans autorisation du siège; dans l'autre, la FAO a signé le document dans l'idée que les modifications techniques nécessaires seraient apportées au projet en cours d'exécution.

16. La critique formulée le plus fréquemment par les missions d'évaluation reste l'absence d'une liaison bien définie entre activités, résultats et objectifs et notamment objectifs de développement. L'établissement d'une telle liaison est un élément essentiel de la conception du projet et fait l'objet de directives précises du PNUD; depuis avril 1988, les descriptifs de projet doivent comprendre une description détaillée explicite de cette relation. Bien que les projets examinés aient été formulés avant cette date, près de la moitié d'entre eux contenaient une telle description. Mes collaborateurs ont demandé au Département du développement comment il était possible de vérifier cette liaison dans les autres (par. 10 ci-dessus). Le Département du développement a répondu qu'elle ressort en général clairement de la teneur technique du descriptif de projet, et qu'elle est confirmée par l'approbation ultérieure du descriptif par le PNUD et par le gouvernement.

17. Mes collaborateurs ont constaté qu'il n'y a souvent pas de preuve spécifique de l'examen effectué par le Département du développement. L'Organisation a indiqué qu'à son avis la communication officielle qu'elle fait parvenir à son représentant dans le pays, et qui contient ses observations sur les propositions de projet destinées à être retransmises au PNUD, implique que le Département du développement a procédé à une évaluation finale et a approuvé la proposition. Mes collaborateurs ont constaté que la longueur de cette communication peut être très variable, depuis un télégramme de trois à quatre lignes jusqu'à une note de service officielle reproduisant essentiellement les observations des divisions des opérations et des divisions techniques. La FAO a donné à mes collaborateurs l'assurance que, si brève que puisse être la documentation, le Département procède toujours à une évaluation finale avant que l'Organisation ne signe un descriptif de projet.

18. L'étendue de la vérification par mes collaborateurs de l'application des procédures de formulation et d'évaluation a donc été limitée faute de documentation et à cause du grand nombre d'unités diverses participant à la formulation. Ils ont donc concentré leur enquête sur l'efficacité de la vérification et de l'examen effectués à la FAO pour détecter et corriger les défauts de formulation qui sont de son ressort en sa qualité d'institution spécialisée et d'agent d'exécution. Certains des problèmes évoqués concernent l'efficacité de l'examen entrepris par le PNUD et par le gouvernement et, indirectement, le processus de formulation lui-même. Au cours de leur examen, mes collaborateurs ont identifié trois principaux aspects du processus de formulation et d'examen qui posent des problèmes susceptibles d'avoir entraîné des retards dans l'exécution ou la prolongation des projets, à savoir:

- a. l'évaluation de la capacité du pays bénéficiaire de fournir les apports prévus;
- b. l'utilisation du personnel national pour la gestion des projets;
- c. le réalisme des objectifs (résultats visés) et du calendrier d'exécution.

Exécution des projets

19. Dans l'Examen des programmes de terrain de la FAO 1986-87, il est indiqué que les missions d'évaluation ont constaté que dans 64 pour cent des cas examinés les résultats visés étaient mal définis ou n'étaient pas mentionnés. Au cours de leur examen de 32 projets, mes collaborateurs ont constaté dans 27 cas que le projet était trop ambitieux pour pouvoir être réalisé dans les délais prévus; dans plus du tiers de ces cas, la teneur du projet a été réduite ou substantiellement modifiée pour que les objectifs puissent être atteints. Cela a été confirmé par les missions d'évaluation pour les projets qui ont fait l'objet de telles missions.

20. Dans plus des deux tiers des 32 projets examinés par mes collaborateurs, des retards d'exécution ont été provoqués par des problèmes qui, étant donné l'expérience du PNUD et de la FAO dans les pays intéressés, auraient probablement pu être identifiés au cours de la préparation des projets. Les effets de ces retards varient d'un projet à l'autre. Dans certains cas, ils n'ont pas influé sensiblement sur la réalisation des objectifs, mais souvent, ils ont empêché l'achèvement d'activités importantes ou la réalisation d'un ou plusieurs objectifs. En particulier, 20 projets avaient été prolongés pour des périodes allant de quelques mois à

deux ans, deux avaient été arrêtés alors que des activités importantes n'étaient pas encore achevées, un avait été suspendu en attendant les résultats d'une évaluation et trois connaissaient des difficultés qui laissaient prévoir la nécessité d'une prolongation pour atteindre les objectifs. Les projets peuvent être prolongés pour diverses raisons: il s'agit le plus souvent d'un ensemble de facteurs plutôt que d'une cause unique; les facteurs relevés par mes collaborateurs au cours de leur examen sont indiqués aux paragraphes 21 à 25. L'Organisation a indiqué à mes collaborateurs d'autres raisons pour lesquelles il peut être nécessaire de prolonger les projets, à savoir: réorientation de la conception, nouvelles demandes du gouvernement, changements politiques, problèmes écologiques.

21. La cause la plus courante des retards d'exécution des projets (c'est le cas dans plus de la moitié des 32 projets examinés) est la difficulté pour les gouvernements de fournir les apports prévus. L'Examen des programmes de terrain de la FAO pour 1986-87 appelle l'attention sur ce problème à propos de l'évaluation de l'exécution des projets. Il est noté que des retards dans l'affectation du personnel national ont causé de graves problèmes d'exécution dans 65 pour cent des cas et l'insuffisance de l'appui financier du gouvernement dans 60 pour cent.

22. Dans un des pays où se sont rendus mes collaborateurs, le PNUD, en accord avec le gouvernement, avait systématiquement recours à des directeurs nationaux de projet au lieu d'experts internationaux à plein temps. Dans ce pays, mes collaborateurs ont observé que, pour quatre projets, la fréquence et le format prescrits pour les rapports d'activité n'étaient pas respectés. Les fonctionnaires du siège ont confirmé qu'il en va souvent de même d'autres projets exécutés par la FAO dans ce pays avec des directeurs nationaux. Des difficultés se posent pour toutes les fonctions de gestion: plans de travail, achat du matériel, rapport final, et elles entraînent souvent un retard dans l'exécution. Les fonctionnaires de la FAO ont confirmé que des difficultés de ce type sont souvent rencontrées dans d'autres pays où des nationaux sont chargés de la gestion des projets.

23. Les directeurs de projet reçoivent les documents d'orientation et directives distribués à tous les projets de la FAO. Presque toutes ces directives sont rédigées en anglais; certaines ont été traduites en français; très peu existent dans les autres langues officielles de l'Organisation, espagnol, chinois et arabe. Au cours de leurs visites à des projets confiés à des directeurs nationaux dans deux pays d'Asie, mes collaborateurs ont observé que le personnel du projet n'est en général pas en mesure d'utiliser efficacement les directives à cause du problème de langue et parce qu'ils connaissent mal les procédures et la terminologie de la FAO et du PNUD. En outre, ils estiment que la documentation reçue est trop copieuse pour leurs besoins.

24. La FAO a pris des mesures pour parer à ces problèmes et a notamment organisé des cours de formation et des sessions d'information pour une partie du personnel national. En outre, le PNUD a financé divers projets visant spécifiquement à former le personnel national généralement à l'échelle des pays, et un pays d'Asie est convenu avec le PNUD et la FAO d'inscrire 5 000 dollars pour la formation dans le budget des nouveaux projets. Plus récemment le PNUD est convenu avec la FAO de financer le coût des stages auxquels participent des fonctionnaires nationaux à la FAO à Rome, à condition que les gouvernements acceptent de financer le voyage et

les indemnités. Mes collaborateurs ont observé que ni la FAO ni le PNUD n'ont publié de directives définissant en détail les besoins de formation et autres des directeurs nationaux de projet ni les moyens de faire face à ces besoins.

25. Mes collaborateurs ont observé que des activités qui demandent des délais importants posent des problèmes particuliers: un certain nombre de projets ont connu des retards considérables parce que le temps nécessaire pour l'exécution n'avait pas été prévu de façon réaliste. Cela vaut particulièrement pour les marchés pour lesquels on sous-estime souvent le temps nécessaire à la préparation des appels d'offres et à la réception des soumissions. Dans certains cas, il a fallu à cause de cela prolonger les projets. Le risque de retard de ce genre est particulièrement grand quand il s'agit d'achats de matériel à technologie de pointe.

26. Certaines autres activités doivent être prises en compte avec le plus grand soin lors de la préparation des projets, notamment travaux de construction, achat de matériel rare ou difficile à obtenir. Par exemple, dans un projet d'amélioration génétique du palmier à huile, un budget de 5 000 dollars était prévu à l'origine pour l'achat de matériel génétique. Les activités ont environ deux ans de retard parce qu'il a été difficile d'obtenir ce matériel et que de nouveaux besoins ont été identifiés au cours de l'exécution. Des négociations sont en cours avec un fournisseur possible, mais on estime maintenant que le coût pourrait dépasser 200 000 dollars.

27. La nécessité d'identifier les activités critiques pendant la formulation est explicitement prévue dans le nouveau système FAO de suivi des projets, mais les procédures de formulation appliquées par le PNUD ne contiennent aucune prescription à ce sujet.

Fourniture de matériel

28. Dans la majorité des projets examinés par mes collaborateurs, l'équipement constitue un élément important du coût des projets. Mes collaborateurs ont constaté que beaucoup de ces projets ont souffert de retards dans la livraison d'une partie du matériel nécessaire. Ces retards sont parfois dus à des facteurs locaux, notamment les difficultés de livraisons aux pays sans littoral ou des problèmes de dédouanement dans les pays bénéficiaires ou les pays voisins. Le personnel de certains des projets visités par mes collaborateurs a déclaré que les délais nécessaires pour accomplir les procédures prescrites par le siège et le peu de pouvoirs délégué au terrain pour passer directement des commandes sont aussi des causes fréquentes de retard. L'Organisation a fait observer que la limitation des pouvoirs délégués et la rigueur des procédures tiennent à ce que l'Organisation doit pouvoir rendre compte de l'utilisation des fonds publics internationaux. Mes collaborateurs ont observé que le plafond du montant des commandes qui peuvent être passées directement par les projets de terrain, qui était fixé à 10 000 dollars E.-U. depuis 1977, a été porté en avril 1988 à 20 000 dollars.

29. Les marchés passés par le siège ne représentent que 4 pour cent des dépenses totales des projets, mais ils sont souvent déterminants pour la ponctualité de l'exécution. Huit des projets examinés par mes collaborateurs comportaient des contrats. Ils ont constaté que dans sept d'entre eux, certaines des étapes des activités relatives à ces contrats avaient souffert de retards considérables qui avaient nécessité des prolongations pouvant atteindre deux ans.

30. Mes collaborateurs ont également identifié des cas dans lesquels les procédures prescrites par la FAO pour les contrats n'étaient pas appliquées. Ils ont relevé un cas dans lequel le document de projet prévoit un contrat de photographies aériennes qui, contrairement aux procédures de la FAO, a été passé localement au moyen du compte d'avance de caisse pour éviter les retards auxquels on s'attendait si l'on appliquait les procédures officielles de passation de marché. Dans un autre cas, à cause de l'urgence, un marché de 49 700 dollars a été négocié localement dans le bureau du PNUD sans consultation préalable de la sous-division des contrats de la FAO qui par la suite a donné rétrospectivement son approbation. Mes collaborateurs ont également observé que les problèmes de procédure sont une cause de retards. Ils peuvent être de plusieurs ordres: absence des personnes autorisées à signer les contrats, obligation pour la sous-division des contrats d'acheminer les documents par les diverses divisions des opérations au lieu de les transmettre directement au personnel intéressé et, probablement, malentendus sur les responsabilités et le rôle de chaque fonctionnaire dans la passation des contrats.

31. L'Organisation a informé mes collaborateurs que des mesures visant à améliorer les procédures de passation des marchés sont à l'étude mais qu'aucune décision n'a encore été prise. En particulier, la sous-division des contrats a révisé, au début de 1987, la section du Manuel concernant la passation des marchés; cette révision est maintenant à l'examen des autres unités mais la date à laquelle elle entrera en vigueur n'est pas encore décidée.

PNUD: supervision

32. En 1987, le PNUD a émis des procédures révisées, élaborées en accord avec les agents d'exécution et mises au point après des essais de terrain auxquels les gouvernements ont participé, pour le suivi des projets et les rapports. Ces nouvelles procédures, qui sont entrées en vigueur en juillet 1987, font partie de la stratégie d'évaluation des projets dont le suivi systématique et les rapports font partie intégrante. Les révisions sont les suivantes: rapports annuels (et non plus semestriels); présentation plus systématique et normalisée des rapports périodiques de suivi établis par les directeurs de projet. La FAO estimant que le suivi de l'exécution des projets nécessite des rapports d'activité plus fréquents a maintenu un système simplifié de rapports semestriels en sus du rapport annuel.

33. Les rapports d'activité doivent parvenir au siège dans le mois qui suit la fin de la période à laquelle ils se rapportent pour permettre de s'occuper en temps utile des problèmes signalés. Depuis 1983, la Division qui a la responsabilité du plus grand nombre de projets utilise un système informatisé pour contrôler l'arrivée ponctuelle des rapports d'activité et envoyer des rappels aux responsables en cas de retard. Un examen effectué par l'Organisation en août 1987 a révélé que plus de la moitié des rapports semestriels sur les projets du PNUD ne parviennent pas au bureau du directeur dans le mois suivant la fin de la période à laquelle ils se rapportent. Fin mars 1988, à la suite de mesures prises par la direction, on observait une nette amélioration.

34. Mes collaborateurs ont contrôlé le système de rapports dans chacun des 32 projets examinés et ont constaté que les rapports sont généralement soumis à temps et dans les formes prescrites, mais qu'ils continuent à laisser à désirer dans cinq projets dirigés par des nationaux. Dans ces cas, des fonctionnaires de la FAO et des consultants aident les directeurs nationaux à établir les rapports ou font eux-mêmes rapport au siège de la FAO.

35. Lorsque les plans de travail n'ont pas été établis pendant la formulation, ils doivent être préparés par le personnel de terrain au début du projet. Ces plans doivent établir la liaison entre intrants, activités et résultats pour faciliter le suivi et servir de référence pour vérifier si les échéances sont respectées, afin qu'il soit possible d'identifier assez tôt les problèmes nécessitant des interventions. Au début des années 70, la FAO a introduit les techniques d'analyse de réseau par ordinateur dans la gestion et la planification du Programme de terrain, mais à la fin de 1975, ce système s'est révélé inapplicable, et a été pratiquement abandonné. Répondant aux observations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur les comptes de 1975, l'Organisation a déclaré que le système informatisé était trop ambitieux et ne pouvait pas s'adapter facilement à l'évolution constante des situations. Elle a toutefois reconnu la nécessité d'une bonne planification et proposé d'entreprendre des études approfondies pour concevoir un système plus approprié.

36. Le rapport du Commissaire aux comptes pour 1982-83 a appelé l'attention sur les carences persistantes des plans de travail. L'Organisation a répondu que les recommandations importantes formulées par le Comité du programme de terrain seraient adoptées au cours de 1984 et notamment que les plans de travail seraient améliorés et que l'on continuerait à les normaliser et à les informatiser. Des plans de travail standards ont maintenant été adoptés par le PNUD, mais la FAO a décidé de renoncer à une informatisation complète, préférant les procédures plus pratiques et réalistes actuellement mises au point pour le suivi au siège des programmes et projets (PROSYS).

37. Mes collaborateurs ont vérifié dans quelle mesure la prescription de présenter des plans de travail au siège est respectée et dans quelle mesure ces plans de travail sont utilisés pour le suivi par les divisions responsables des opérations. Ils ont constaté que les plans de travail sont conservés dans des dossiers différents avec des titres différents et que pour 17 des 32 projets examinés il n'était, dans ces conditions, pas facile de les repérer immédiatement. Les divisions responsables des opérations ont par la suite fourni sept des plans de travail manquants, mais dans 10 cas, il semble qu'aucun plan de travail n'ait été présenté au siège. En outre, à la suite d'entretiens avec le personnel chargé des opérations, il est apparu que les plans de travail sont rarement utilisés pour le suivi. Dans l'Examen des programmes de terrain 1986-87, il est indiqué que, même si on observe une nette amélioration depuis 1981-82 et que les plans de travail sont désormais un élément essentiel de tous les projets de terrain, environ 50 pour cent d'entre eux sont jugés peu satisfaisants.

38. L'Organisation a indiqué à mes collaborateurs qu'outre les procédures officielles mises en place pour les plans de travail et les rapports périodiques, on intervient directement pour parer aux problèmes signalés dans la correspondance courante ou par les fonctionnaires du siège qui se sont rendus sur le terrain ou encore par les représentations de la FAO dans les pays.

C 89/6

Informatisation du suivi

39. En 1981, l'Organisation a introduit un système intégré d'information sur les programmes de terrain, IFIS, pour développer et améliorer la collecte, la mise à jour et la transmission des informations intéressant les activités du Programme de terrain de la FAO. En particulier, IFIS devait permettre d'améliorer le suivi et le contrôle opérationnel en reliant les divers systèmes indépendants d'information de gestion qui existaient auparavant. Il s'agissait de regrouper les données concernant les projets afin de disposer d'une base pour évaluer l'efficacité des projets et de l'ensemble du programme de terrain en vue d'améliorer les décisions opérationnelles et les politiques. Il était essentiel que les divisions utilisatrices veillent à ce que les informations sur chaque projet contenues dans le système soient à jour.

40. Mes collaborateurs ont observé que le système IFIS, maintenant appelé FIELDATA, n'a pas été entièrement mis au point et n'est pas utilisé comme prévu. Un des principaux problèmes rencontrés est que certaines divisions n'arrivent pas à fournir les mises à jour constantes nécessaires au système; c'est particulièrement le cas des Divisions des pêches et des forêts, qui, étant éloignées du bâtiment principal de la FAO, n'ont pas directement accès à l'ordinateur principal de l'Organisation. De plus, les divisions utilisatrices ont continué à élaborer des systèmes locaux de gestion, ce qui a encore réduit leur utilisation de IFIS/FIELDATA, sauf pour les informations financières régulièrement mises à jour et certaines autres informations provenant des comptes officiels des projets.

41. Le système IFIS/FIELDATA comprend un module (PIPELINE) qui, récemment, a fait l'objet d'importantes mises au point. Il est actuellement utilisé par le Département du développement pour stocker les données concernant les idées de projet du PNUD dans la filière et suivre l'avancement des projets tout au long de la formulation et de l'examen préalable. Les rapports périodiques et spéciaux créés par le système sont très utilisés pour la gestion, tant au siège que par les représentants dans les pays. PIPELINE ne sera entièrement opérationnel que quand les données auront été transférées sur micro-ordinateur. Ce module sera par la suite intégré dans un système de suivi plus vaste actuellement en chantier et décrit ci-après.

42. Le Directeur général a approuvé au début de 1988 l'introduction d'un système informatisé pour le suivi au siège des programmes et projets de terrain, PROSYS. Grâce à PROSYS et au module PIPELINE, la FAO prévoit de suivre la préparation et l'exécution de tous les projets de terrain en comparant les dates de réalisation d'événements jalons bien définis aux dates cibles. PROSYS servira non seulement à suivre chaque projet, mais aussi à analyser les données concernant l'ensemble du Programme de terrain. Le système permettra d'obtenir des rapports de gestion périodiques et spéciaux.

43. En mettant en chantier PROSYS, la FAO a reconnu la nécessité d'améliorer les systèmes et les procédures dans divers domaines clés: procédure de formulation des projets, constitution d'un groupe d'examen préalable indépendant de l'équipe de formulation. Officialisation des directives pour la formulation et l'examen préalable, préparation d'un manuel complet pour le Programme de terrain de la FAO. Les discussions se poursuivent dans l'Organisation pour mettre au point ces mécanismes et s'accorder sur les directives détaillées nécessaires pour leur mise en oeuvre effective.

Evaluation et examen des projets

44. L'évaluation est l'appréciation, par des personnes n'ayant pas directement participé à la formulation ou à l'exécution d'un projet, de sa conception, de son exécution, de ses résultats et de son efficacité. Elle consiste principalement à identifier systématiquement les résultats directs et indirects et à en faire un examen critique afin de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des projets. Les résultats de l'évaluation devraient être utilisés par la direction de la FAO, par les gouvernements bénéficiaires et par les bailleurs de fonds pour:

- a. améliorer la conception et l'exécution des projets et programmes en cours;
- b. identifier les problèmes critiques et les enseignements à en tirer pour améliorer la formulation et l'exécution des programmes et projets futurs;
- c. obtenir une appréciation objective des effets et de l'impact des activités de la FAO par rapport aux objectifs et aux ressources investies;
- d. rassembler et analyser du matériel d'évaluation à présenter aux organes directeurs de la FAO.

45. Les descriptifs de projet prévoient généralement l'évaluation. C'est au PNUD qu'il incombe d'organiser les missions d'évaluation qui comprennent toujours au moins un représentant de la FAO ainsi que des représentants du gouvernement bénéficiaire et du PNUD. Le nombre de projets du PNUD exécutés par la FAO et sujets à l'évaluation est passé de 56 en 1982-83 à 97 en 1986-87 (dont quatre projets achevés), alors que le nombre total de projets tombait, pendant la même période, de 927 à 880. Un fonctionnaire du Service de l'évaluation de la FAO a participé à sept des évaluations entreprises en 1986-87.

46. Le Service de l'évaluation de la FAO a été officiellement créé en 1968. En 1984, le Directeur général a diffusé un bulletin (DGB 84/28) renforçant les objectifs de l'évaluation, décrivant les procédures à suivre et précisant les fonctions et responsabilités des unités concernées, y compris celles du Service de l'évaluation. C'est à ce service qu'il incombe de mettre au point des méthodes et procédures d'évaluation et de coordonner toutes les activités d'évaluation de la FAO. Dans l'accomplissement de cette tâche, le Service de l'évaluation a diffusé en octobre 1984 les nouvelles directives de la FAO pour l'évaluation des projets de coopération technique. Mes collaborateurs ont observé que le nombre de postes de responsables de l'évaluation (y compris le chef de service) a été porté de huit à neuf dans le Programme de travail et budget 1986-87; toutefois, un poste de haut rang n'est pas pourvu depuis 1984. Sept des treize postes pourvus du Service de l'évaluation sont financés par les montants remboursés au titre des dépenses d'appui (quatre par les fonds fiduciaires et trois par le PNUD).

47. Les directives en vigueur à la FAO stipulent que le Service de l'évaluation doit pouvoir utiliser des plans annuels établis par les unités responsables des opérations en accord avec le Département du développement pour programmer sa participation à l'évaluation des projets. Mes collaborateurs ont constaté que seul le Département des forêts prépare régulièrement de tels plans annuels et que le Service de l'évaluation a donc

du mal à bien programmer son travail. L'Organisation a indiqué à mes collaborateurs que le nombre d'unités de l'Organisation qui fournissent des plans annuels d'évaluation augmente, mais que cette pratique est encore loin d'être générale.

48. Le Service de l'évaluation établit son propre plan de travail annuel sur la base des informations dont il dispose concernant les évaluations prévues par les divisions responsables des opérations ou d'autres. L'Organisation a indiqué à mes collaborateurs que le calendrier des missions d'évaluation est programmé trois mois à l'avance et constamment mis à jour. L'Organisation a ajouté que le plan d'évaluation est certes utile mais qu'en pratique il doit souvent être modifié.

49. Le Service de l'évaluation maintient une base de données informatisée où sont mémorisées, en résumé, les observations des missions d'évaluation. En principe, il devrait, tous les ans, établir une synthèse de ses observations, mais il le fait en pratique tous les deux ans. Il utilise ces informations pour préparer une appréciation des points forts et des points faibles des projets qui est publiée tous les deux ans dans l'Examen des programmes de terrain. Mes collaborateurs ont observé que les versions successives de cet examen signalent que la qualité des rapports des missions d'évaluation laissent souvent à désirer, ce qu'elles attribuent notamment à l'inexpérience des membres des missions, au manque de temps et au fait que les missions sont organisées avec un préavis trop court. Ils ont aussi observé que la base de données ne produit pas systématiquement de rapports analysant les conclusions de l'évaluation, par exemple par pays ou par secteur d'activités; toutefois, les divisions demandent de plus en plus souvent des rapports spéciaux.

50. Le Département du développement a la responsabilité de contrôler que les unités chargées des opérations appliquent les recommandations découlant des évaluations. L'Organisation a indiqué à mes collaborateurs que, pour suivre l'application de ces recommandations, des fonctionnaires du Département du développement participent aux réunions de fin de mission, rencontrent régulièrement le personnel responsable des opérations pour des discussions officielles sur l'avancement des projets, et examinent régulièrement les rapports périodiques des représentants de la FAO. Mes collaborateurs ont toutefois constaté qu'aucune procédure spécifique n'a été mise en place pour indiquer au personnel les suites à donner aux conclusions des missions d'évaluation et qu'il n'est stipulé nulle part que ces suites doivent être enregistrées.

51. Le Département du développement est également chargé de veiller, de concert avec les divisions techniques, à la rétroaction, c'est-à-dire à l'utilisation de toutes les conclusions des évaluations des projets et programmes pour la programmation, la formulation et l'examen préalable des nouveaux programmes et projets. A cet effet, le bulletin 84/28 du Directeur général prescrit au Département de désigner un point de contact pour la liaison avec le Service de l'évaluation et avec les autres départements. Mes collaborateurs ont constaté que le Département du développement n'a pas désigné de point de contact officiel unique ni mis en place de procédure pour assurer régulièrement la rétroaction. L'Organisation leur a toutefois fait observer que le Secrétaire du Comité du programme de terrain sert de point de contact pour l'incorporation des résultats de l'évaluation dans l'Examen des programmes de terrain publié tous les deux ans. Par ailleurs,

pour assurer l'utilisation des résultats des examens et évaluations des divers projets, le Département du développement, comme on l'a indiqué au paragraphe 50, est représenté aux réunions de fin de mission, etc. (par. 50).

52. La coordination et le suivi des programmes de terrain sont supervisés par le Comité du programme de terrain, composé des directeurs des unités chargées des opérations et de deux divisions du Département du développement, et présidé par le sous-directeur général responsable de ce département. Ce Comité a entre autres pour fonction d'examiner les problèmes de qualité, d'efficacité et d'efficacités que posent la programmation et l'exécution des programmes de terrain de l'Organisation. Il doit aussi examiner régulièrement l'efficacité de la rétroaction des conclusions de l'évaluation.

53. Mes collaborateurs ont demandé comment le Comité s'acquitte de ces fonctions. L'Organisation a répondu que le Comité de programme de terrain s'appuie sur l'expérience pratique qu'ont ses membres du suivi quotidien des activités de leur division, sur les rapports périodiques des divers projets et des représentants de la FAO, et sur l'Examen biennal des programmes de terrain. Elle a indiqué que la seule intervention directe du Comité dans son ensemble consiste à examiner le projet de l'Examen des programmes de terrain, mais que plusieurs de ses membres sont consultés pendant l'élaboration de cet Examen. L'Organisation a ajouté que les membres du Comité sont aussi invités à examiner les résultats des missions d'évaluation des projets financés par les fonds fiduciaires et par le PNUD et relevant de programmes d'action spéciaux qui intéressent particulièrement leurs divisions. Il a été rendu compte de trois évaluations de ce genre aux organes directeurs en 1987.

SYSTEME D'INVENTAIRE

54. Un inventaire du matériel non durable du PNUD est tenu au siège de la FAO. Au 31 décembre 1987, la valeur de ce matériel a été évaluée à 96,3 millions de dollars E.-U. Les divers articles y sont inscrits à leur coût d'achat; ces montants ne figurent pas dans les états financiers annuels mais le Directeur général en fait état dans son rapport sur les comptes. A l'achèvement des projets du PNUD, la propriété du matériel acheté par la FAO est généralement transférée au gouvernement intéressé pour lui permettre de continuer à appuyer le projet.

55. Dans son rapport sur les comptes 1984-85, mon prédécesseur a appelé l'attention sur la nécessité d'apporter des révisions et des améliorations aux systèmes et procédures d'inventaire. En conséquence, la FAO a proposé ce qui suit:

- a) introduction d'un système amélioré d'inventaire et de rapport des directeurs de projets, et notamment révision des procédures, de la documentation et de la répartition des fonctions;
- b) remise en chantier du système informatisé d'inventaire existant au siège et notamment amélioration des logiciels d'interrogation, de suivi et d'établissement de rapports;

- c) révision du Manuel de la FAO pour tenir compte de l'informatisation et des autres réformes de procédure découlant des points a) et b) ci-dessus.

56. Mes collaborateurs ont examiné l'état d'avancement de ces améliorations. Ils ont constaté que, si toutes ne sont pas encore pleinement opérationnelles, certaines mesures portant sur des aspects spécifiques du système d'inventaire ont néanmoins été introduites:

- amélioration de la mise au courant des directeurs de projet;
- contrôle des inventaires par les fonctionnaires du siège visitant les projets de terrain;
- refonte du formulaire d'inventaire de fin d'année.

Les améliorations se sont soldées jusqu'à présent par une chute du pourcentage des rapports d'inventaire de fin d'année non soumis en temps utile, qui est tombé de 60 % en 1985 à 17 % en 1986. (Les résultats de 1987 ne seront connus que plus tard dans l'année). Il ne faut pas toutefois oublier qu'il y a de plus en plus de projets n'employant pas d'experts internationaux ou dirigés par des nationaux qui, généralement, connaissent mal les procédures et règlements administratifs de l'Organisation.

57. Les révisions des sections du Manuel de la FAO n'ont pas été publiées. Les projets sont prêts, mais restent sous forme de projet en attendant que soit achevée l'amélioration du système de contrôle et la mise au point d'un système informatisé plus vaste de contrôle des inventaires au siège; le travail a été retardé faute de ressources.

58. La proposition de développer un système d'inventaire informatisé amélioré a été approuvée en septembre 1986, mais ce système n'est pas encore opérationnel. Le retard s'explique principalement par le manque de ressources. Toutefois l'Organisation reconnaît la nécessité d'un bon système d'inventaire et pense que les améliorations, y compris le développement du système informatique, seront pleinement opérationnelles au cours du troisième trimestre de 1989.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Sur l'administration des projets

59. L'examen de mes collaborateurs a principalement porté sur la participation de la FAO à la planification, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des projets financés par le PNUD. Le rôle du PNUD et celui des gouvernements, qui ont aussi d'importantes responsabilités dans la conception et la gestion des projets, n'a pas été examiné de façon aussi détaillée.

60. En administrant les projets du PNUD, l'Organisation doit tenir compte non seulement des vœux du PNUD et des gouvernements mais aussi des conditions difficiles et en mutation constante rencontrées sur le terrain. J'ai essayé d'en tenir compte dans mes conclusions et recommandations et je reconnais que plusieurs des problèmes opérationnels identifiés échappent à la responsabilité directe de la FAO.

61. Voici mes principales conclusions:

- a. Les fonctionnaires nationaux, qui sont de plus en plus souvent responsables de la formulation, ont souvent peu d'expérience de la conception des projets; la FAO continue à les inviter à ses cours de formulation des projets. En dehors des directives générales du PNUD pour l'examen des projets par les institutions spécialisées, l'Organisation n'a pas encore formellement délimité la teneur de son examen ni défini les procédures à suivre, non plus que la documentation à l'appui de sa participation à l'examen préalable. Il est possible que son aptitude à détecter et corriger les défauts de formulation en ait souffert. A cause de certains défauts de formulation non détectés par l'examen, et de la nature des activités des projets, ainsi que d'autres facteurs mentionnés au paragraphe 60 ci-dessus et à l'alinéa b. ci-après, il est souvent nécessaire de prolonger les projets et d'en ajuster la teneur pour qu'il soit possible d'atteindre les objectifs (par. 6 à 17);
- b. Plus des deux tiers des projets examinés par mes collaborateurs ont connu des retards d'exécution provoqués par des causes diverses et dans bien des cas multiples: planification trop ambitieuse ou irréaliste, qui aurait pu être détectée au cours de l'examen préalable, mais surtout, et le plus souvent, modifications imprévisibles des conditions locales, difficulté des gouvernements à fournir les apports prévus (par. 18 à 21), et bien d'autres facteurs tels que:
 - le personnel local n'a pas l'expérience de la gestion des projets, connaît mal les procédures de la FAO et du PNUD et a des difficultés linguistiques; la FAO multiplie les activités de formation pour surmonter ces problèmes (par. 22 à 24);
 - pour certains projets, les plans ne prévoient pas suffisamment de temps pour des activités critiques telles que l'établissement et l'exécution des contrats prévoyant la fourniture de matériel à technologie de pointe ou rare (par. 25 et 26);
 - il faut parfois beaucoup de temps pour obtenir le matériel à cause des difficultés de liaison dans certains endroits, des extrêmes climatiques, des problèmes administratifs dans les pays bénéficiaires ou des lourdeurs bureaucratiques (par. 28);
- c. Il est arrivé dans quelques cas que les fonctionnaires de terrain n'aient pas suivi les procédures établies à la FAO pour la passation des marchés (par. 30). La FAO révisé actuellement les sections pertinentes de son Manuel; elle organisera des cours de formation et tiendra compte des problèmes que rencontrent les fonctionnaires de terrain (par. 31);
- d. D'une façon générale, les rapports d'activité sont présentés à temps et sous les formes voulues, mais des difficultés à cet égard existent dans les projets dirigés par des ressortissants nationaux (par. 32 à 34). Les plans de travail ne sont pas toujours présentés au siège conformément aux prescriptions, leur qualité est variable et le personnel du siège ne s'en sert pas toujours systématiquement pour le suivi des projets (par. 35 à 37);

- e. La base de données informatisées de l'Organisation pour le suivi des projets mise en place en 1981 n'a pas été entièrement satisfaisante et n'est pas entièrement développée. L'Organisation travaille actuellement à un nouveau système informatisé pour le suivi au siège des programmes et projets de terrain. Ce système intégrera la plupart des objectifs du système antérieur et permettra l'analyse des données concernant l'ensemble du programme de terrain (par. 39 à 43);
- f. Le Service de l'évaluation est responsable de l'élaboration et de la coordination des procédures et activités d'évaluation et le Département du développement, de concert avec les autres donateurs, doit veiller à ce que les conclusions des missions d'évaluation soient utilisées au profit du projet concerné et des projets en préparation. Les divisions n'ont pas entièrement adhéré à la prescription d'établir des plans de travail annuels pour les projets appelant une évaluation, mais elles sont de plus en plus nombreuses à le faire. Le Service de l'évaluation tient une base de données où sont stockées les observations des missions d'évaluation et qui sert à préparer l'Examen biennal des programmes de terrain. A part les discussions des équipes spéciales responsables des projets, les débats des réunions tripartites, l'élaboration de matériel de formation à la formulation des projets et l'utilisation des modèles de projet par le personnel de la FAO, il n'y a pas de procédures formelles pour assurer que les conclusions des évaluations soient systématiquement utilisées pour améliorer les opérations des projets sur lesquels elles portent et la préparation des nouveaux projets (par. 44 à 53).
62. A mon avis, l'Organisation pourrait améliorer ses procédures d'administration des projets du PNUD si elle prenait des mesures pour:
- a. poursuivre ses efforts en vue d'améliorer le processus de formulation par la formation du personnel, et notamment par la participation de fonctionnaires nationaux aux cours de la FAO;
- b. définir les objectifs de son examen des documents de projets et mettre au point des procédures et une documentation pour guider le travail et en faire connaître les résultats;
- c. assurer une pleine adhésion aux directives du PNUD pour que les descriptifs de projet établissent plus clairement la liaison entre objectifs et résultats, activités et apports, afin de constituer une base solide pour le suivi;
- d. veiller à ce que l'aptitude des gouvernements à fournir les apports requis soit évaluée de façon réaliste pendant la formulation et l'examen préalable des projets ainsi qu'au cours des examens ultérieurs effectués lors de l'exécution: les budgets financiers et les échéanciers devront tenir pleinement compte des résultats de ce travail;
- e. en accord avec le PNUD et les gouvernements, veiller à ce que l'on identifie au cours de l'évaluation les activités critiques, et à ce que l'on formule chaque fois que possible des recommandations sur les spécifications, les durées de maturation et autres facteurs nécessaires pour assurer l'exécution dans les délais;

- f. achever le plus tôt possible la révision de la section du Manuel sur les procédures de passation des marchés, compte tenu des problèmes évoqués dans les paragraphes 28 à 30;
- g. veiller à ce que, pour tous les projets, des plans de travail soient établis et présentés au siège et à ce qu'ils soient systématiquement utilisés pour améliorer le suivi par le personnel du siège; prendre des mesures pour améliorer la qualité des plans de travail afin de faciliter un suivi efficace au siège;
- h. améliorer l'utilisation des conclusions des évaluations afin d'appuyer la gestion des projets en cours et d'en faire bénéficier la formulation et l'examen préalable des propositions de projet;
- i. améliorer la qualité des rapports d'évaluation par
 - i) une participation accrue du Service de l'évaluation et
 - ii) une meilleure planification des missions et, chaque fois que possible, le choix pour y participer de fonctionnaires de la FAO ayant une expérience de l'évaluation.

63. Etant donné les difficultés rencontrées par les directeurs nationaux de projet, qui entraînent souvent des retards d'exécution, je recommande en outre que:

- a. la FAO, de concert avec le PNUD et les gouvernements, étudie les moyens d'éviter les problèmes que cause le retard de la nomination de personnel national approprié et identifie les besoins de formation de ce personnel;
- b. la FAO mette au point des dossiers simplifiés spécialement conçus pour donner des directives aux directeurs nationaux de projet; dans certains cas, il serait également utile de les traduire dans les langues nationales.

64. Je tiens à reconnaître que l'Organisation s'est rendu compte de la nécessité d'améliorations sur bien des points signalés plus haut, et qu'il en a été tenu compte, notamment dans les consultations organisées entre le PNUD, la FAO et d'autres organisations spécialisées pour la préparation des nouvelles directives du PNUD. En outre, le développement des systèmes de soutien des projets et les procédures de suivi informatisées devraient améliorer la situation. Toutefois, les systèmes informatisés ne seront pas pleinement opérationnels avant un certain temps et je note qu'en attendant l'Organisation a l'intention de diffuser les directives et procédures révisées nécessaires pour assurer le plus tôt possible une réelle amélioration de la formulation et de l'examen préalable.

Sur les inventaires

65. Je constate que les mesures ont bien été prises pour améliorer certains aspects spécifiques du système d'inventaire depuis le rapport de mon prédécesseur sur les comptes de 1984-85 mais qu'il n'a pas encore été donné pleinement suite aux principales propositions approuvées en 1986. Je note que la mise en oeuvre du système amélioré a été retardée faute de ressources mais que l'Organisation espère résoudre ce problème et introduire le système amélioré avant la fin de 1989.

PERTES

66. J'ai examiné avec satisfaction le détail des paiements effectués à titre d'indemnisation, et de libéralité, ainsi que les montants passés par profits et pertes, pour un montant de 714 446 dollars, dont le Directeur général m'a soumis le détail en vertu de l'article 10.4 du Règlement financier. Je suis satisfait des renseignements et des explications qui m'ont été donnés et n'ai aucune observation à formuler à cet égard.

REMERCIEMENTS

67. Je tiens à remercier le Directeur général et le personnel de l'Organisation de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve et de l'assistance qu'ils m'ont apportée pendant mon examen.

JOHN BOURN
(Contrôleur et vérificateur général
des comptes du Royaume-Uni)
Commissaire aux comptes

Septembre 1988

OPINION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

A: la Conférence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

J'ai examiné l'état I ci-joint des fonds de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture en ma qualité d'agent d'exécution du Programme des Nations Unies pour le développement, ainsi que les appendices 1 et 2 y relatifs, pour l'exercice financier qui a pris fin le 31 décembre 1987, conformément aux normes communes de vérification des comptes du Groupe des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique. Au cours de cet examen, j'ai procédé à une étude d'ensemble des procédures comptables et aux vérifications que j'ai jugées nécessaires des livres et autres pièces justificatives.

A la suite de cet examen, j'estime que l'état ci-joint et ses appendices reflètent fidèlement la situation financière au 31 décembre 1987 et les résultats des opérations effectuées pendant cette période; qu'ils ont été établis conformément aux principes comptables de l'Organisation, de la même manière que pour l'exercice financier antérieur; et que les opérations ont été faites en conformité du Règlement financier et des dispositions des organes directeurs.

JOHN BOURN
Contrôleur et vérificateur général des
comptes du Royaume-Uni
Commissaire aux comptes

Septembre 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Principes comptables - Programme PNUD

1. Exercice comptable

L'exercice comptable du Programme FAO/PNUD correspond à l'année civile. Toutefois, les comptes sont vérifiés tous les deux ans en même temps que ceux du Programme ordinaire de la FAO, dont l'exercice est biennal.

2. Bases de calcul

Les états financiers du Programme ont été préparés sur la base des coûts d'acquisition.

3. Politique de conversion

Les actifs et passifs en monnaies autres que le dollar E.-U. sont convertis au taux de change opérationnel des Nations Unies qui est voisin du taux pratiqué sur le marché.

Les revenus et dépenses effectués en monnaies autres que le dollar E.-U. ont été enregistrés au taux de change opérationnel des Nations Unies avec effet à la date de la transaction.

Il y a des différences de change dans les cas suivants:

- i) Lorsqu'on doit acheter des devises autres que le dollar parce que le taux du marché diffère de celui des Nations Unies.
- ii) Lorsqu'on réévalue des avoirs en devises autres que le dollar parce que le taux de change des Nations Unies a été modifié.

Ces différences sont dans toute la mesure possible créditées ou débitées au programme ou projet auquel elles se rapportent; sinon, elles sont créditées ou débitées à la rubrique Recettes accessoires.

4. Comptabilité sur la base de la gestion et sur la base de l'exercice

Pour préparer les états financiers, on a associé ces deux bases de comptabilité, comme le statut du PNUD le recommande.

Les procédures suivies pour les principales catégories de recettes et de dépenses sont les suivantes:

- a) Les contributions sont enregistrées sur la base de la gestion. Elles figurent sous "Reçu du PNUD" si elles ont été versées par le PNUD au Programme et sous "Bordereaux interservices et charges diverses" si elles ont été versées directement par le PNUD ou d'autres institutions du système des Nations unies à la demande de l'Organisation et en son nom.
- b) Les recettes diverses sont comptabilisées sur la base de la gestion sauf les intérêts bancaires et les recettes d'investissement, qui sont enregistrés sur la base de l'exercice.

- c) Les dépenses, à l'exception des frais de personnel, comprennent:
- i) les décaissements correspondant au budget de l'exercice biennal en cours;
 - ii) les engagements non liquidés, c'est-à-dire les obligations futures calculées comme suit:
 - pour les experts: sur la base des services rendus à la fin de l'année;
 - pour les voyages: sur la base des voyages commencés avant la fin de l'année et achevés dans les dix premiers jours de l'année suivante;
 - pour le matériel: sur la base des commandes fermes ou des contrats signés avant la fin de l'année;
 - pour la formation: sur la base des dépenses effectuées pour les bourses d'études jusqu'à la fin de l'année;
 - pour les contrats de sous-traitance: sur la base du calendrier de paiement figurant dans le contrat avec le sous-traitant;
 - pour les dépenses diverses: sur la base des commandes placées avant la fin de l'année;
 - iii) tout dépassement ou manque dans le règlement des engagements non liquidés au titre de l'exercice biennal précédent.
- d) Le coût du matériel destiné aux projets est comptabilisé dans les dépenses dès que l'achat a été effectué.

5. Dépenses de personnel

Les dépenses de personnel directement liées à un projet sont imputées sur ce projet.

Les traitements mensuels et les cotisations de sécurité sociale et de retraite sont comptabilisés au prix coûtant. Les autres dépenses de personnel (indemnités, etc.) sont comptabilisées au coût moyen réel par personne.

Les indemnités de départ éventuellement versées au personnel ainsi que les frais de rapatriement sont également imputés sur le budget du projet.

ETAT I

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENTORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURESituation des fonds au 31 décembre 1987

(en dollars E.-U.)

Fonds d'exploitation

Solde au 1er janvier 1986	\$	\$
		(6 761 521)
A ajouter: Reçu du PNUD	139 113 391	
Bordereaux interservices et charges diverses (net)	150 348 852	
Recettes accessoires et ajustements pour variations de change (net)	(232 919)	
Montants divers remboursés au PNUD (net)	<u>226 547</u>	<u>289 455 871</u>
		282 694 350
A déduire: Dépenses en 1986-87		
Au titre des projets		
Décaissements (Appendice 1)	239 284 868	
Engagements non liquidés (Appendice 1)	25 495 419	
Dépenses d'appui du Programme (Appendice 1)	<u>35 258 639</u>	<u>300 038 926</u>
Solde au 31 décembre 1987		(17 344 576)
		=====
Dont:		
Fonds en banque, en caisse et en cours de transfert		7 139 770
Comptes débiteurs		<u>8 823 066</u>
		15 962 836
A déduire: Comptes créditeurs	7 811 993	
Engagements non réglés, 1986-87 (Appendice 1)	<u>25 495 419</u>	<u>33 307 412</u>
		(17 344 576)
		=====

Les montants indiqués correspondent bien aux opérations financières enregistrées pour la période considérée.

APPROUVE:

Frederic A. Heim
Directeur
Division des services financiers

Edouard Saouma
Directeur général

Appendice 1

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

Dépenses par source de financement pour l'exercice biennal
prenant fin le 31 décembre 1987
(en dollars E.-U.)

Dépenses du Programme

<u>Source de financement a/</u>	<u>Décaissements</u> <u>1986-87</u>	<u>Engagements</u> <u>non liquidés</u> <u>au 31.12.87</u>	<u>Dépenses</u> <u>totales de</u> <u>l'exercice</u> <u>1986-87</u>
CIP - nationaux	204 177 003	23 243 825	227 420 828
CIP - régionaux	22 621 836	2 008 979	24 630 815
CIP - interrégionaux	1 441 758	50 393	1 492 151
CIP - mondial	534 345	17 479	551 824
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total partiel (Appendice 2)	228 774 942	25 320 676	254 095 618
Réserve du Programme	1 118 580	40 605	1 159 185
Fonds pour les mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés	1 773 499	119 231	1 892 730
Services industriels spéciaux	-	-	-
Financement complémentaire CIP	-	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	231 667 021	25 480 512	257 147 533
<u>A ajouter:</u> Amortissement des engagements non liquidés en 1984/85 après la clôture des livres comptables par compensation des dépenses en 1986/87	5 000 000	-	5 000 000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total partiel (Appendice 2)	236 667 021	25 480 512	262 147 533
Contribution de contrepartie des gouvernements	2 617 847	14 907	2 632 754
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	239 284 868	25 495 419	264 780 287
<u>Dépenses d'appui du Programme</u>			<hr/>
			35 258 639
			<hr/>
TOTAL GENERAL			300 038 926
			=====

a/ Y compris partage des coûts, le cas échéant.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>								
AFGHANISTAN	3 585 186	844 232					3 585 186	844 232
ALBANIE	242 966	28 890					242 966	28 890
ALGERIE	2 518 099	428 640					2 518 099	428 640
ANC-ZIMBABWE	749						749	
ANGOLA	3 841 934	339 710					3 841 934	339 710
ARGENTINE	926 162	133 739					926 162	133 739
BAHAMAS	4 623-						4 623-	
BAHREIN	55 392	1 836					55 392	1 836
BANGLADESH	12 334 115	932 326					12 334 115	932 326
BELIZE	237	1 613					237	1 613

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>						
BENIN	2 113 354	52 061			2 113 354	52 061
BERMUDES	217-				217-	
BHOUTAN	2 184 799	159 166			2 184 799	159 166
BOLIVIE	871 292	288 912			871 292	288 912
BOTSWANA	846 099	24 268	10 697		856 796	24 268
BRESIL	1 495 629	52 116			1 495 629	52 116
BULGARIE	65 347	2 834			65 347	2 834
BURKINA FASO	5 532 303	297 894	390 155	10 458	6 146 503	308 352
BIRMANIE	3 680 112	602 360			3 680 112	602 360
BURUNDI	1 683 802	164 361		3 692-	1 680 110	164 361
CAMEROUN	1 942 095	47 318			1 942 095	47 318

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
 PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
 (en dollars E.-U.)

	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	
	\$	\$	\$	\$	\$
Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)					
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements
					Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>					
ILES DU CAP-VERT	387 788	4 560			387 788
REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	1 676 086	117 560			1 676 086
TCHAD	5 331 264	128 788	196 195	3 588	5 527 459
CHILI	962 351	101 628			962 351
REPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE	5 012 664	1 946 024			5 012 664
COLOMBIE	380 403				380 403
COMORES	865 554	19 183			865 554
CONGO	2 281 853	125 658			2 281 853
ILES COOK	12 757	26 200			12 757
COSTA RICA	293 203	4 805			293 203
					1 946 024
					19 183
					125 658
					26 200
					4 805

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL
	Décaissements non liquidés	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	
\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>					
COTE D'IVOIRE	1 585 286	4 357	1 585 286	4 357	
CUBA	553 045	722 869	553 045	722 869	
CHYPRE	253 882	10 400	253 882	10 400	
TCHÉCOSLOVAQUIE	27 331	11	27 331	11	
CORÉE, REP. POP. DEM. DE	1 049 681	527 036	1 049 681	527 036	
DJIBOUTI	40 706		40 706		
REPUBLIQUE DOMINICAINE	694 198	17 823	694 198	17 823	
EQUATEUR	962 894	160 477	962 894	160 477	
EGYPTE	1 270 825	601 758	1 270 825	601 758	
EL SALVADOR	1 415 733	15 196	1 415 733	15 196	

Appendice 2 (suite)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
 PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
 Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
 (en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROJETS NATIONAUX								
GUINEE EQUATORIALE	58 327	5 220					58 327	5 220
ETHIOPIE	7 704 303	685 328			377 955	14 380	8 082 258	699 708
FIDJI	792 700	40 663					792 700	40 663
GABON	967 298	5 763					967 298	5 763
GAMBIE	344 983	11 820					344 983	11 820
GHANA	1 656 010	352 687					1 656 010	352 687
GRECE	420 579	99 579					420 579	99 579
GRENADE	126 287	1 250					126 287	1 250
GUATEMALA	575 416	29 169					575 116	29 169
GUINEE	3 468 493	128 834			6 748		3 475 241	128 834
GUINEE-BISSAU	1 055 376	88 994					1 055 376	88 994

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	
	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>					
GUYANA	219 837	49 753			219 837 49 753
HAITI	1 779 926	96 589	39 662	4 800	1 972 781 101 389
HONDURAS	1 422 773	80 283			1 422 773 80 283
HONGRIE	37 178				37 178
INDE	9 432 457	2 108 099			9 432 457 2 108 099
INDONESIE	5 409 674	292 353			5 409 674 292 353
IRAN	1 725 605	82 048			1 725 605 82 048
IRAQ	774 633	11 106			774 633 11 106
JAMAIQUE	37 545				37 545
JORDANIE	53 868	6 187			53 868 6 187
KENYA	3 066 082	267 378			3 066 082 267 378

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>								
KIRIBATI	2 908-	101-					2 908-	101-
COREE, REP. DE	790 394	31 343					790 394	31 343
KOWEIT	392 665	13 672					392 665	13 672
REP. DEM. POP. LAO	5 562 410	252 259			94 138	5 500	5 656 548	257 759
LIBAN	318 025	91 727					318 025	91 727
LESOTHO	737 084	17 344					737 084	17 344
LIBERIA	542 875	65 380					542 875	65 380
LIBYE	148 595	9 273					148 595	9 273
MADAGASCAR	3 324 356	534 228					3 324 356	534 228
MALAWI	701 372	287 063					701 372	287 063

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>						
MALAISIE	692 996	42 719			692 996	42 719
MALDIVES	284 175	23 233			284 175	23 233
MALI	1 077 949	188 651	16 486-		1 061 463	188 651
MAURITANIE	3 224 456	191 940	43 145	23 254	3 267 601	215 194
MAURICE	400 075	3 496			400 075	3 496
MEXIQUE	621 569	40 033			621 569	40 033
MONTSERRAT	9 821	1 848			9 821	1 848
MAROC	1 018 193	103 074			1 018 193	103 074
MOZAMBIQUE	6 634 221	344 747			6 634 221	344 747
NAMIBIE	29 452	18 683			29 452	18 683
NEPAL	2 282 589	83 064			2 282 589	83 064

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

PROJETS NATIONAUX	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
NICARAGUA	271 831				13 380		285 211	
NIGER	3 150 897	91 404			209 789		3 360 686	91 404
NIGERIA	2 632 972	168 501					2 632 972	168 501
ILE NIOUE	12 956	2 061-					12 956	2 061-
OMAN	233 732	10 584					233 732	10 584
PAC-AZANIA	164 428						164 428	
PAKISTAN	5 096 393	447 450					5 096 393	447 450
PEUPLE PALESTINIEN	309 290-		391 943				82 653	
PANAMA	434 581	4 365					434 581	4 365
PAPOUASIE-NOUVELLE-GUINEE	596 495	98 143					596 495	98 143

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>								
PARAGUAY	579 353	7 821					579 353	7 821
PEROU	210 929						210 929	
PHILIPPINES	1 106 541	251 852					1 106 541	251 852
POLOGNE	195 713	55 130					195 713	55 130
ROUMANIE	62 905	6 686					62 905	6 686
RWANDA	3 196 818	121 407			110 132		3 306 950	121 407
SAMOA	70 570	8 133					70 570	8 133
SAO TOME-ET-PRINCIPE	276 654	23 402					276 654	23 402
ARABIE SAOUDITE	1 372 960	4 766					1 372 960	4 766
SENEGAL	2 168 641	89 174					2 168 641	89 174

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>						
SEYCHELLES	244 266	38 118			244 266	38 118
SIERRA LEONE	2 879 138	359 585	31 383		2 910 521	359 585
SINGAPOUR	32 074				32 074	
ILES SALOMON	24 083	1 208	27 482	6 200	51 565	7 408
SOMALIE	2 995 952	262 926	4 882		3 000 834	262 926
SRI LANKA	3 813 976	396 051			3 813 976	396 051
SAINT-KITTS- ET-NEVIS	132 383	26 035			132 383	26 035
SAINT-VINCENT	59				59	
SOUDAN	894 714	35 795	948-		893 766	35 795
SURINAME	192 475	16 181			192 475	16 181

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>								
SWAPO-NAMIBIE	27 039					27 039		
SWAZILAND	191 772	1 240				191 772	1 240	
SYRIE	1 512 037	145 333				1 512 037	145 333	
TANZANIE	4 179 167	1 184 200			511 843	4 691 010	1 212 717	
THAILANDE	1 998 578	325 493				1 998 578	325 493	
TOGO	1 359 172	121 963				1 359 172	121 963	
TONGA	177 269	894				177 269	894	
TRINITE-ET-TOBAGO	637 131	11 321				637 131	11 321	
TERRIT. SOUS TUTELLE DU PACIFIQUE	11 779	4 672				11 779	4 672	

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>								
TUNISIE	484 943	21 718					484 943	21 718
TURQUIE	815 292	102 655					815 292	102 655
ILES TURQUES ET CAIQUES	10 229						10 229	
TUVALU	33 393						33 393	
OUGANDA	1 333 210	157 548					1 333 210	157 548
EMIRATS ARABES UNIS	228						228	
URUGUAY	27 417						27 417	
VANUATU	59						59	
VENEZUELA	326 845	8 732					326 845	8 732
VIET NAM	10 055 033	2 147 810					10 055 033	2 147 810

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
(en dollars E.-U.)

Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)	Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés	Décais- sements	Engagements non liquidés
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS NATIONAUX</u>						
YEMEN, REPUBLIQUE ARABE DU	1 007 608	16 619			1 007 608	16 619
YEMEN, REP. DEM. POP. DU	1 582 774	36 801	45 587	8 112	1 631 656	92 493
YOUCOSLAVIE	421 341	102 063			421 341	102 063
ZAIRE	4 784 219	475 618			4 784 219	475 618
ZAMBIE	796 853	69 785			796 853	69 785
ZIMBABWE	776 666	63 316			776 666	63 316
TOTAL	204 177 003	23 243 825	1 091 024	33 158	207 041 526	23 396 214

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
 PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
 Dépenses par pays et par source de financement en 1986/87
 (en dollars E.-U.)

	Chiffres indicatifs de planification (y compris partage des coûts et financement complémentaire)		Réserve du Programme		Mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés		TOTAL	
	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés	Décaissements	Engagements non liquidés
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>PROJETS REGIONAUX</u>								
AFRIQUE	6 434 236	262 375					6 434 236	262 375
ETATS ARABES	4 781 908	582 986					4 781 908	582 986
ASIE ET PACIFIQUE	10 109 422	1 118 334					10 109 422	1 118 334
EUROPE	758 331	45 095					758 331	45 095
AMERIQUE LATINE	537 939	189					537 939	189
TOTAL	22 621 836	2 008 979					22 621 836	2 008 979
PROJETS INTERREGIONAUX	1 441 758	50 393	27 556	7 447			1 469 314	57 840
PROJETS MONDIAUX	534 345	17 479					534 345	17 479
TOTAL GENERAL	228 774 942	25 320 676	1 118 580	40 605	1 773 499	119 231	231 667 021	25 480 512
							5 000 000	

A AJOUTER: Amortissement des engagements non liquidés en 1984-85 après la clôture des livres comptables par compensation des dépenses en 1986-87

236 667 021 25 480 512