



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

Rapport financier et états **financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2018

et

Rapport du Comité **des commissaires aux comptes**

Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-quatorzième session
Supplément n° 5K



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

**Rapport financier et états
financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2018

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2019

Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	9
Résumé	9
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	13
B. Suite donnée aux recommandations antérieures	14
C. Résultats financiers et gestion financière	15
D. Gestion des projets	24
E. Progiciel de gestion intégré oneUNOPS	31
F. Informations communiquées par l'administration	43
G. Remerciements	44
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017	45
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018	78
A. Introduction	78
B. Le respect du principe de responsabilité et la transparence, des valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	78
C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2018	80
D. Le système de contrôle interne et son efficacité	86
E. Perspectives	88
IV. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018	89
I. État de la situation financière au 31 décembre 2018	89
II. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	90
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2018	91
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2018	92
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2018	95
Notes relatives aux états financiers de 2018	96

Lettres d'envoi

Lettre datée du 29 mars 2019, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et la Directrice financière et Contrôleuse du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Par la présente, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) soumet ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018.

Nous considérons que :

- L'administration est garante de l'intégrité et de l'objectivité de l'information communiquée dans ces états financiers.
- Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration.
- Les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions. Les auditeurs internes de l'UNOPS examinent en permanence les systèmes de comptabilité et de contrôle. De nouvelles améliorations sont en cours dans certains domaines.
- L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes et aux auditeurs internes de l'UNOPS libre accès à toutes les pièces comptables et financières.
- L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et des auditeurs internes de l'UNOPS et revoit ou a revu les procédures de contrôle en conséquence.

Nous certifions qu'à notre connaissance et selon les informations dont nous disposons, toutes les opérations financières significatives ont été dûment comptabilisées et que les états financiers ci-joints en rendent bien compte.

La Directrice exécutive
(*Signé*) Grete **Faremo**

La Directrice financière et Contrôleuse
(*Signé*) Marianne Roumain **De La Touche**

**Lettre datée du 24 juillet 2019, adressée à la Présidente
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2018.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay Scheller

Chapitre I

Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes

Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons audité les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2018, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Bureau au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

Nous avons procédé à l'audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants de l'UNOPS, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces règles. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par la Directrice exécutive de l'UNOPS et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (chapitre III), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus dans le cadre de l'audit des états financiers de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers

Il incombe à la Directrice exécutive d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation du Bureau et d'exercer

le contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la Directrice exécutive est tenue d'évaluer la capacité de l'UNOPS de poursuivre son activité, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer qu'il poursuivra ses activités, à moins qu'elle n'ait l'intention de procéder à la liquidation du Bureau ou de mettre fin à ses activités, ou qu'elle n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière de l'UNOPS.

Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé ; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

- Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne ;
- Nous évaluons les contrôles internes exercés par l'UNOPS afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;
- Nous évaluons les méthodes comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état ;
- Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité d'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient compromettre la capacité de l'UNOPS de poursuivre son activité. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque

l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'UNOPS de poursuivre ses activités ;

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables de l'UNOPS qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Signé) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,
(Auditeur principal)
(Signé) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili
(Signé) Jorge **Bermúdez**

24 juillet 2019

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

1. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2018 et a examiné à cette occasion un vaste ensemble de questions relatives à la gestion. Il a passé en revue les opérations et activités financières au siège de l'UNOPS à Copenhague, au bureau de pays en Éthiopie et au centre opérationnel du Kenya et a procédé à un audit de performance du progiciel de gestion intégré oneUNOPS à Copenhague.

Opinion du Comité des commissaires aux comptes

2. Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Conclusion générale

3. La situation financière de l'UNOPS reste solide et les excédents comptabilisés contribuent toujours à maintenir la réserve opérationnelle à un niveau appréciable. Le Bureau doit formuler une stratégie d'utilisation efficace de ces excédents, qui sont en augmentation. Le Comité a accueilli avec satisfaction le fait que, cette année, les états financiers aient à nouveau été présentés dans les délais. Il a noté que, dans le cadre de l'établissement des états financiers, certains ajustements étaient encore apportés manuellement. Il est d'avis que l'UNOPS devrait prendre de nouvelles mesures pour automatiser davantage l'établissement des états financiers. Par ailleurs, des lacunes ont été constatées dans la gestion des projets et les procédures d'achat pour les partenaires, et les enseignements tirés pourraient permettre au Bureau d'améliorer l'exécution de ses activités.

Principales constatations

Résultats financiers et gestion financière

4. L'UNOPS a continué de dégager un excédent global pour ses opérations, qui s'élevait à 38,4 millions de dollars pour l'année financière 2018 (contre 28,0 millions de dollars en 2017). Ses réserves opérationnelles ont augmenté de 34,3 millions de dollars, passant à 192,9 millions de dollars au 31 décembre 2018, soit un montant supérieur de 171,2 millions au seuil de 21,7 millions de dollars fixé par le Conseil d'administration.

5. Dans l'ensemble, la santé financière de l'UNOPS est solide. En 2018, les passifs courants ont été supérieurs aux actifs courants, en raison principalement de l'augmentation des produits comptabilisés d'avance, correspondant à l'excédent des fonds encaissés par rapport aux produits constatés au titre des projets.

6. La marge brute globale sur les services d'appui aux projets a diminué, passant de 10,8 % à 9,4 %, du fait d'une baisse de la marge sur les projets relatifs aux activités de gestion financière et d'administration des ressources humaines. En revanche, la

marge nette a augmenté par rapport à l'année précédente, principalement en raison de gains de change et de la hausse régulière des produits financiers.

Gestion des stocks

7. L'UNOPS n'a pas toujours inclus les frais de transport, de manutention et autres coûts directement attribuables à l'acquisition des produits finis, des matières premières et des services dans le calcul des coûts d'acquisition.

8. Les mécanismes de contrôle interne concernant les mouvements et l'évaluation des stocks laissaient à désirer. Le siège de l'UNOPS avait dû utiliser les inventaires communiqués par les bureaux extérieurs et se fier à l'assurance donnée par les équipes sur le terrain que tous les éléments des stocks avaient été comptabilisés correctement.

Immobilisations corporelles

9. L'UNOPS procédait, à l'heure actuelle, à l'examen de la durée d'utilité des actifs en même temps qu'à l'inventaire physique annuel, mais il allait commencer à réévaluer, séparément, la durée de vie économique de toutes les catégories d'actifs pour 2018. Il avait établi une ébauche de procédure de réévaluation, mais celle-ci n'avait pas encore été étudiée par les parties intéressées. Les travaux devraient être achevés d'ici la fin du troisième trimestre 2019 ; la procédure sera alors enregistrée dans le système de gestion des processus et de la qualité.

10. Le Comité a également constaté que l'amortissement n'avait pas été correctement comptabilisé, car plusieurs actifs n'avaient pas été amortis en 2018, ou en partie en 2018, en raison de l'expiration du lot de travaux correspondant, et avaient été amortis l'année suivante, après leur transfert dans un lot de travaux valide.

Réserve pour la croissance et l'innovation

11. En 2018, l'UNOPS a investi un montant de 8,8 millions de dollars dans un projet s'inscrivant dans l'initiative d'investissements sociaux S3i, financé à l'aide de la réserve opérationnelle, et n'a pas établi de réserve de croissance et d'innovation, ce qui n'était pas conforme à l'article 22.02 b) du Règlement financier. Le fait de financer l'investissement par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle sans mettre de côté les ressources nécessaires dans une réserve de croissance et d'innovation constituée spécialement à cet effet et sans définir de procédure pour les comptabiliser et les gérer n'est pas conforme au Règlement financier.

Gestion des projets

12. Le module de gestion des marchés de oneUNOPS doit être amélioré. L'UNOPS ne dispose pas d'un système de numérotation uniforme des marchés. Par ailleurs, il n'y avait pas assez d'informations concernant des aspects essentiels de la gestion des marchés (dommages-intérêts et garanties de bonne exécution, par exemple) qui pourraient avoir une incidence sur l'efficacité avec laquelle les marchés étaient exécutés. Le système oneUNOPS ne permettait pas d'enregistrer les motifs de résiliation des contrats pour certains bons de commande. Il ne comportait pas non plus des informations importantes indiquant notamment si les bons de commande avaient été émis dans le cadre d'une procédure d'achat d'urgence. Des irrégularités ont aussi été constatées dans la planification et la gestion des projets lors d'une vérification par sondage.

Progiciel de gestion intégré oneUNOPS

13. Le montant des dépenses supplémentaires engagées au titre du nouveau progiciel de gestion intégré à compter du 1^{er} janvier 2016, date de la mise en service du progiciel,

s'est élevé à 8,4 millions de dollars, alors qu'un montant estimatif de 8,0 millions de dollars était prévu dans le dossier de décision, et l'UNOPS a retiré des avantages du projet plus tôt que prévu, à savoir en 2016 au lieu de 2017. Le Comité a toutefois relevé des cas de non-respect, par l'UNOPS, des procédures établies lors de la mise au point du système et de la documentation connexe ; ces cas étaient liés au fait que le projet avait été achevé avant la date prévue. Le Bureau a reconnu que la rapidité avec laquelle le système avait été mis en place avait eu une incidence sur son respect des meilleures pratiques en matière d'assurance de la qualité.

14. Des modifications ont été apportées manuellement à la balance de vérification pour arriver à la valeur finale de chaque code comptable dans les états financiers. De plus, l'évaluation et la gestion des stocks, la gestion des fonds et de la trésorerie, l'analyse chronologique des comptes débiteurs et la présentation de l'information sectorielle ne se faisaient pas au moyen de oneUNOPS.

15. Au 21 janvier 2019, 718 des 1 223 demandes de modification concernant la période 2016-2018 n'avaient pas encore été évaluées, autorisées, classées par ordre de priorité, planifiées, mises à l'essai, mises en œuvre, consignées et examinées conformément aux procédures qui avaient été approuvées en la matière.

16. Le tableau concernant la séparation des tâches est incomplet, l'UNOPS n'y ayant pas fait figurer toutes les combinaisons interdites ; il existe donc un risque d'irrégularités en matière de rôles et d'attributions.

17. Il n'existait pas d'inventaire des risques informatiques décrivant tous les risques recensés, y compris les risques liés à la continuité des opérations et à la sécurité informatique, qui pourraient ainsi être suivis de manière systématique. Au 21 janvier 2019, un cadre officiel de gestion des risques liés à la sécurité informatique, qu'il avait été recommandé d'établir dans le rapport d'évaluation de la cybersécurité, n'avait pas encore été mis en place.

18. Dans le plan de continuité des opérations, il n'est question ni d'achat de matériel informatique ni de mesures concernant les installations et le personnel, qui sont pourtant des bonnes pratiques reconnues dans le secteur. Il n'est pas non plus question des délais de reprise des activités ou des points de reprise. Dans ce plan, il n'est pas non plus fait mention d'un calendrier des essais ou d'exigences en matière de formation.

19. Le Manuel de gestion des projets, qui couvre plusieurs aspects importants de PRINCE 2, n'est entré en vigueur qu'en janvier 2019. Conformément au Manuel, la procédure de gestion des projets avait été divisée en plusieurs phases, mais certains éléments de PRINCE 2, tels que l'élaboration des documents de lancement des projets, les modifications apportées au calendrier, au coût et à la portée des projets, les marges de tolérance pour les valeurs quantifiables par rapport à de tels paramètres, la saisie des informations concernant la planification par étape et certains besoins globaux envisagés dans les registres des enseignements tirés n'avaient pas été pleinement intégrés dans oneUNOPS.

Recommandations

20. On trouvera les recommandations détaillées du Comité dans les sections suivantes du présent rapport. Pour résumer, il recommande principalement à l'UNOPS de faire ce qui suit :

a) Faire le nécessaire pour produire ses états financiers au moyen du progiciel de gestion intégré oneUNOPS afin d'éviter autant que possible les modifications ou interventions manuelles ;

b) Veiller à ce que les coûts soient enregistrés correctement et que les stocks soient évalués dans leur intégralité et avec exactitude à la fin de l'année sur la base d'un examen des coûts spécifiques ;

c) Constituer une réserve de croissance et d'innovation et définir une procédure détaillée pour l'utilisation de ces fonds ainsi que pour leur comptabilisation et leur gestion ;

d) Soumettre les immobilisations corporelles à un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle, comme le prescrivent les normes IPSAS ;

e) Évaluer les risques à l'étape de l'acceptation des missions, faire des projections réalistes concernant les délais et coordonner convenablement l'intervention des fournisseurs pour l'exécution des projets, afin que ces derniers soient achevés dans les délais prévus ;

f) Veiller à ce que les procédures d'achat en vigueur soient mieux respectées et consigner, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles ne sont pas appliquées dès le début du processus ;

g) Procéder à un examen approfondi des demandes de modification en suspens, les classer par ordre de priorité et les soumettre aux organes de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications afin qu'elles puissent être examinées de manière approfondie et dans un délai précis ;

h) Réviser le tableau concernant la séparation des tâches et y faire figurer toutes les combinaisons interdites et incompatibilités de fonctions prescrites ou décidées par les utilisateurs ;

i) Établir et mettre en œuvre un mandat, une stratégie et un plan officiels dans le domaine de l'informatique, définir clairement les attributions dans le système de gestion des processus et de la qualité, mettre en place un dispositif officiel de gestion des risques liés à la sécurité informatique et d'établissement de rapports à ce sujet, y compris un inventaire des risques, afin de suivre les risques informatiques importants, notamment les risques liés à la continuité des opérations et à la sécurité informatique ;

j) Examiner et mettre à jour le plan de continuité des opérations informatiques en vigueur, fixer les procédures de reprise après sinistre, le calendrier des essais et les exigences en matière de formation et procéder à des essais pour en vérifier la solidité ;

k) Intégrer la configuration de la méthode PRINCE 2 dans oneUNOPS afin que le Bureau puisse gérer ses projets dans le respect des dispositions de son manuel de gestion des projets.

Chiffres clefs

942,48 millions de dollars	Total des produits
923,67 millions de dollars	Total des charges
19,62 millions de dollars	Montant net des produits financiers
38,43 millions de dollars	Excédent pour l'année terminée le 31 décembre 2018
192,92 millions de dollars	Réserves opérationnelles au 31 décembre 2018, le niveau minimum des réserves fixé par le Conseil d'administration s'établissant à 21,7 millions de dollars
2,32 milliards de dollars	Total de l'actif
2,12 milliards de dollars	Total du passif

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) aide les populations à améliorer leurs conditions de vie et soutient les pays dans leur recherche du développement durable. Il fonctionne à la demande et ne reçoit pas de contributions de la part des États Membres : il autofinance ses activités au moyen des produits qu'il tire de l'exécution de projets et de la fourniture de services consultatifs et de services de traitement administratif de grande qualité. Il assure des services à l'appui des activités de consolidation de la paix et de la sécurité, d'aide humanitaire et de développement menées par les organismes des Nations Unies. Ses produits dépendent entièrement des commissions reçues en échange des services d'appui aux projets qu'il offre dans trois domaines : la gestion des projets, les achats et les infrastructures.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2018, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale datée de 1946. Il a conduit son audit conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2018 ainsi que des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges constatées avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau.

4. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

5. Le Comité a également procédé à un examen de la gestion de l'UNOPS en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, lequel a porté principalement sur le fonctionnement de oneUNOPS, le progiciel de gestion intégré du Bureau. À l'occasion de l'audit, le Comité s'est rendu au siège de l'UNOPS, à Copenhague, au bureau d'Addis-Abeba (Éthiopie) et au centre opérationnel de Nairobi (Kenya). Il a pris note des efforts faits par le Groupe de l'audit interne et des investigations du Bureau pour assurer la coordination des travaux d'audit.

6. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Il a fait l'objet d'une discussion avec l'administration de l'UNOPS, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

B. Suite donnée aux recommandations antérieures

7. Au 31 décembre 2017, 51 recommandations formulées par le Comité restaient sans suite. L'état d'application de ces recommandations est présenté dans le tableau II.1.

Tableau II.1

État d'application des recommandations

État d'application	Rapport du Comité des commissaires aux comptes						Total
	A/68/5/ Add.10	A/69/5/ Add.11	A/70/5/ Add.11	A/71/5/ Add.11	A/72/5/ Add.11	A/73/5/ Add.11	
Recommandations non encore appliquées à la fin de décembre 2017	2	1	7	9	20	12	51
État d'application en 2018							
a) Recommandations intégralement appliquées	2	1	7	6	11	4	31
b) Recommandations en cours d'application	–	–	–	2	9	8	19
c) Recommandations non appliquées	–	–	–	–	–	–	–
d) Recommandations devenues caduques	–	–	–	1	–	–	1
Recommandations non encore appliquées en décembre 2018	–	–	–	2	9	8	19

Source : Analyse réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

8. Le Comité a constaté que le taux d'application des recommandations (61 %) était plus élevé que celui de l'année précédente (27 %). Il a également observé que des 20 recommandations en cours d'application, 11 portaient sur des périodes de deux à quatre ans.

9. Le Comité apprécie les efforts faits par l'UNOPS pour que davantage de ses recommandations soient appliquées et engage l'Administration à faire en sorte qu'elles le soient dans les meilleurs délais. L'état d'application de l'ensemble des recommandations formulées antérieurement est présenté de façon détaillée dans l'annexe du chapitre II.

10. Les recommandations portant sur les réserves opérationnelles, la durabilité en matière de passation des marchés et de gestion de projet, la clôture financière des projets et le fonds pour l'innovation sont quelques-unes des recommandations importantes qui sont toujours en cours d'application.

C. Résultats financiers et gestion financière

Résultats financiers

11. Par application de la décision 48/501 de l'Assemblée générale, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est devenu une entité distincte et autofinancée, le but étant qu'il fournisse des services de renforcement des capacités, notamment de gestion de projets, d'achat et de gestion des ressources financières. Il couvre ses charges en facturant à ses clients des honoraires à l'acte. Pour 2018, il a fait état d'un excédent de 38,43 millions de dollars, ce qui représente 4,16 % du montant des charges qu'il avait engagées, soit 923,67 millions de dollars. Cet excédent est en hausse : il s'établissait à 28,97 millions de dollars en 2017.

12. Le Bureau utilise l'excédent provenant de ses activités de projet pour couvrir les charges liées aux services centraux d'appui. Comme indiqué dans le tableau II.2, cet excédent se maintient entre 66,30 et 89,73 millions de dollars depuis 2014 (88,13 millions pour 2018). Depuis lors, l'excédent net dégagé chaque année comprend le montant net des produits financiers.

Tableau II.2

Analyse des excédents comptabilisés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017	2016	2015	2014
Excédent provenant des activités de projet^a	88 130	89 731	86 701	87 168	66 299
Produits accessoires et produits d'opérations sans contrepartie directe	1 838	2 374	2 127	2 841	7 820
Charges autres que les charges liées aux projets ^b	(71 160)	(73 956)	(68 767)	(78 259)	(66 975)
Excédent provenant du fonctionnement	18 808	18 149	20 061	11 750	7 144
Montant net des produits financiers	19 619	10 817	11 219	2 585	2 779
Excédent comptabilisé	38 427	28 966	31 280	14 335	9 923

Source : États financiers de l'UNOPS.

^a Différence entre le montant des produits directement liés aux projets et le montant des charges directement liées aux projets.

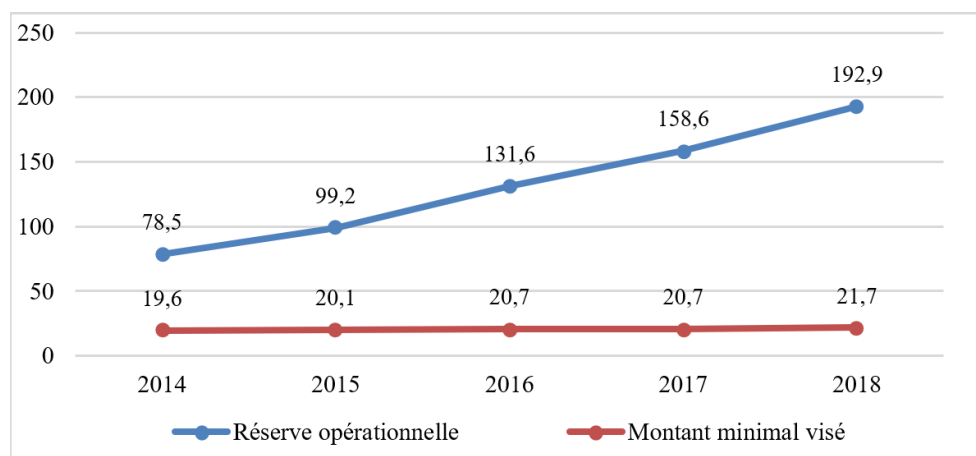
^b Différence entre le montant total des charges et celui des charges directement liées aux projets.

Réserves opérationnelles

13. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve opérationnelle d'un montant minimal équivalent à la moyenne sur quatre mois des dépenses de gestion des trois années précédentes. Au 31 décembre 2018, ce montant était de 21,7 millions de dollars. À la même date, le montant de la réserve opérationnelle s'élevait à 192,92 millions (158,64 millions en 2017), soit près de neuf fois le montant minimal ciblé, qu'il dépassait de 171,2 millions (137,9 millions en 2017).

Figure II.I
Réserve opérationnelle au 31 décembre 2018

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS.

14. Le Comité a constaté que le Bureau n'avait pas révisé le niveau minimal de réserve opérationnelle prescrit, lequel avait été approuvé par le Conseil d'administration en 2013. De plus, le Bureau n'a élaboré ni stratégie ni plan d'action pour une utilisation efficace de ces excédents, dont le montant ne cesse d'augmenter.

Gestion financière

15. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide de la série d'indicateurs clefs qui figurent dans le tableau II.3.

Tableau II.3
Ratios financiers au 31 décembre

	2018	2017	2016	2015	2014
Ratio de liquidité générale ^a					
Actifs courants/passifs courants	0,96	1,02	0,35	0,85	0,63
Total de l'actif/total du passif ^b					
Actif/passif	1,09	1,09	1,09	1,07	1,07
Ratio de liquidité immédiate ^c (Disponibilités + placements à court terme)/passifs courants	0,91	0,95	0,29	0,82	0,56
Ratio de liquidité relative ^d (Disponibilités + placements à court terme + créances)/passifs courants	0,95	1,01	0,35	0,84	0,62
Excédent provenant des activités de projet ^e (pourcentage ^f)					
Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets	88,1 millions de dollars (9,4 %)	89,7 millions de dollars (10,8 %)	86,7 millions de dollars (11 %)	87,2 millions de dollars (12,8 %)	66,3 millions de dollars (10,0 %)
Excédent net (pourcentage ^f)					
Produits – charges	38,43 millions de dollars (4,08 %)	28,97 millions de dollars (3,47 %)	31,3 millions de dollars (3,96 %)	14,3 millions de dollars (2,1 %)	9,9 millions de dollars (1,5 %)

Source : États financiers de l'UNOPS.

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau II.3)

- ^a Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses engagements à court terme.
- ^b Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.
- ^c Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).
- ^d Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants, plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.
- ^e Les produits et charges directement liés aux projets correspondent aux produits et charges présentés à la note 17 relative aux états financiers.
- ^f Le pourcentage correspond au rapport entre les produits liés aux projets et le total des produits.

16. Le Comité a relevé qu'en 2018, le montant des passifs courants avait dépassé celui des actifs courants, principalement en raison de l'augmentation des produits comptabilisés d'avance (qui correspondent à l'excédent des fonds reçus par rapport au montant total des produits constatés au titre des projets) et des placements à long terme.

17. La marge brute globale sur les services d'appui aux projets a diminué, passant de 10,8 % à 9,4 %, du fait d'une baisse de la marge sur les projets relatifs aux activités de gestion financière et d'administration des ressources humaines. En revanche, la marge nette a augmenté par rapport à l'année précédente, principalement en raison de gains de change et de la hausse régulière des produits financiers. La situation financière du Bureau est restée saine au cours de l'année.

Établissement des états financiers et classement des projets

18. Il est rappelé dans la note d'orientation de l'UNOPS sur le classement des projets que les normes IPSAS font la distinction entre deux types de flux entrants, qui sont bien différenciés selon que l'entité (en l'occurrence l'UNOPS) agit pour compte propre ou pour le compte de tiers. Lorsqu'il établit ses états financiers, l'UNOPS doit, en fonction de son exposition aux risques, classer et constater séparément les activités qu'il mène :

- a) Pour son propre compte (c'est-à-dire en qualité de « mandant ») ;
- b) En exécution des instructions de ses clients (c'est-à-dire en qualité de « mandataire »).

19. Il est donc essentiel que, lorsqu'un projet est créé dans le module Projets de oneUNOPS, le type de projet soit précisé compte tenu de la qualité dans laquelle le Bureau agit et des responsabilités correspondantes (analyse primaire). Le Groupe des finances peut ainsi ventiler plus précisément les charges et activités afférentes à chaque projet, suivant qu'elles sont à rattacher à des opérations effectuées pour compte propre ou pour le compte de tiers (analyse secondaire). Le bon classement des projets aide à automatiser l'établissement des états financiers et à faire en sorte que les commissions de gestion soient enregistrées avec exactitude. La représentation fidèle de la situation financière du Bureau en dépend en grande partie. Le Comité a relevé que le classement des projets avait été commencé dans les bureaux extérieurs, mais que l'enregistrement final devait se faire manuellement, en dehors de oneUNOPS, ce qui comporte un risque d'erreur humaine. Il a également relevé qu'il n'y avait pas, dans oneUNOPS, de piste d'audit permettant de vérifier si le Groupe intégré de conseil et d'appui, ou le Groupe des finances au stade de l'analyse secondaire, avait réexaminé le classement des projets effectué par le bureau d'origine.

20. Lors de la vérification par sondage, concernant un remboursement de 6 014 958 dollars, le Comité a remarqué qu'il n'avait pas été indiqué s'il s'agissait d'un montant à recevoir pour compte propre (c'est-à-dire de produits comptabilisés d'avance) ou pour le compte de tiers (à classer comme liquidités détenues pour le

compte de tiers). L'UNOPS a accepté l'observation et procédé à une modification pour mieux rendre compte de la nature des opérations sous-jacentes.

21. Le Comité a relevé que l'UNOPS avait établi ses états financiers au moyen d'Excel et fait différents calculs manuellement, sans passer par oneUNOPS, afin que les états soient conformes aux normes IPSAS. Le montant total des produits qui ont dû faire l'objet de ces calculs est de 852,51 millions de dollars (sur 942,47 millions). En outre, il a été procédé à certains reclassements, notamment en ce qui concerne les liquidités détenues pour le compte de tiers, les provisions, les placements, les soldes créditeurs figurant dans les comptes débiteurs, les produits constatés au titre de projets et les produits accessoires.

22. Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que l'examen du classement des projets par le Groupe intégré de conseil et d'appui ou le Groupe des finances soit enregistré dans oneUNOPS afin de laisser la piste d'audit voulue.

23. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse le nécessaire pour produire ses états financiers au moyen du progiciel de gestion intégré oneUNOPS afin d'éviter autant que possible les modifications ou interventions manuelles.

24. L'UNOPS a indiqué qu'il étudierait les possibilités d'incorporer le classement des projets dans le progiciel de gestion intégré et convenu de la nécessité d'utiliser oneUNOPS pour établir les états financiers afin de réduire notablement le nombre d'interventions manuelles nécessaires.

Réserve pour la croissance et l'innovation

25. Selon l'article 22.02 du Règlement financier de l'UNOPS, une réserve de croissance et d'innovation peut être constituée afin de financer l'investissement dans la capacité de génération de produits de l'UNOPS. Les versements sur cette réserve doivent être limités à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle par rapport au niveau fixé par le Conseil d'administration. L'approbation expresse du Conseil est requise si le montant devant être versé est supérieur à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle. Dans son précédent rapport d'audit (A/73/5/Add.11, chap. II, par. 20), le Comité a constaté que l'UNOPS n'avait pas constitué de réserve pour la croissance et l'innovation, malgré l'énorme excédent de sa réserve opérationnelle. Il a fait observer que la réserve de croissance et d'innovation n'avait pas été constituée en 2018 et que la réserve opérationnelle demeurait la seule réserve de l'UNOPS.

26. L'UNOPS a déclaré qu'il fournirait les informations concernant la réserve pour la croissance et l'innovation dans les notes relatives aux états financiers de 2019. Le Comité fait toutefois observer que si la réserve prévue à l'article 22.02 b) du Règlement financier n'est pas constituée, fournir des informations à cet égard dans les notes relatives aux états financiers ne sera pas suffisant.

27. On voit à l'article 22.02 a) du Règlement financier que la réserve opérationnelle ne doit être utilisée que pour compenser l'insuffisance des produits, les fluctuations des flux de trésorerie, les fluctuations des dépenses relatives aux projets et d'autres situations imprévues. Le Comité a cependant relevé que l'UNOPS avait investi un montant de 8,8 millions de dollars dans un projet s'inscrivant dans l'initiative d'investissements sociaux S3i¹, à savoir la création d'un parc éolien de 22 MW au Mexique, financé à l'aide de la réserve opérationnelle. Cet investissement a été autorisé par la Directrice exécutive de l'UNOPS. L'investissement de fonds prélevés directement sur la réserve opérationnelle plutôt que sur une réserve de croissance et

¹ Offre aux investisseurs la possibilité de réaliser un profit tout en s'assurant que leurs contributions auront des retombées positives aux niveaux social, environnemental et économique.

d'innovation n'était pas conforme aux dispositions du Règlement financier du Bureau.

28. L'UNOPS a répondu que le projet avait été approuvé par la Directrice exécutive en tant que placement à long terme à financer par prélèvement sur les réserves du Bureau, ce qui était autorisé par l'article 22.02 b) du Règlement financier, qu'il relevait du pouvoir décisionnaire de la Directrice exécutive et qu'il était en adéquation avec le plan stratégique pour 2018-2021, dans lequel l'investissement social était cité comme une des priorités du Bureau. L'UNOPS a ajouté que, comme il y était tenu, il demanderait l'approbation du Conseil d'administration si le montant de l'investissement dans cette initiative devenait supérieur à 50 % de l'excédent de la réserve opérationnelle.

29. Le Comité ne peut que constater que l'investissement dans des projets d'investissement social n'est pas conforme au Règlement financier et aux règles de gestion financière [à l'article 22.02 a)], en particulier le fait de financer l'investissement par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle sans mettre de côté les ressources nécessaires dans une réserve de croissance et d'innovation constituée spécialement à cet effet et sans définir de procédure pour les comptabiliser et les gérer.

30. Le Comité recommande que l'UNOPS constitue une réserve de croissance et d'innovation et définisse une procédure détaillée pour l'utilisation de ces fonds ainsi que pour leur comptabilisation et leur gestion.

Gestion des stocks

Coûts d'acquisition

31. Selon le paragraphe 19 de la norme IPSAS 12, les coûts d'acquisition comprennent le prix d'achat, les droits de douane et autres taxes (hormis les taxes ultérieurement récupérables par l'entité auprès des administrations fiscales, ainsi que les frais de transport, de manutention et autres coûts directement attribuables à l'acquisition des produits finis, des matières premières et des services. Le progiciel de gestion intégré du Bureau, oneUNOPS, ne comporte pas de module de gestion des stocks. Le Comité a constaté que l'évaluation des stocks avait été faite sur la base des données fournies par les équipes sur le terrain sous forme de tableaux Excel et ensuite rassemblées au siège. Les données concernant le fret n'ont été ni collectées ni fournies séparément dans les inventaires communiqués par les bureaux extérieurs.

32. Le Comité a été informé que la détermination du coût du fret était faite dans les bureaux extérieurs, en fonction de la nature des articles achetés. Tous les inventaires doivent être examinés au niveau approprié (par exemple, par le Chef des Services d'appui) avant d'être présentés au Groupe des finances. Ce dernier vérifie si l'ensemble est cohérent et procède à des contrôles approfondis sur les articles de grande valeur, en plus de contrôles par sondage sur un échantillon d'articles de moindre valeur. Le fret fait également partie des éléments vérifiés.

33. Lors de la vérification par sondage des coûts d'acquisition, le Comité a relevé que, dans 12 cas, trois des bureaux du Centre pour la paix et la sécurité (au Mali, au Sénégal et en Somalie) n'avaient pas respecté les dispositions de la norme IPSAS 12. L'UNOPS n'a pas toujours inclus les frais de transport, de manutention et autres coûts directement attribuables à l'acquisition des produits finis, des matières premières et des services, le fret, les services fournis par les transitaires, les frais afférents aux cargaisons ou conteneurs maritimes, l'expédition et la manutention, entre autres choses, dans le calcul des coûts d'acquisition. Le Comité a ainsi remarqué que des coûts d'un montant de 192,766 dollars, directement attribuables à l'acquisition de stocks, n'avaient pas été pris en compte.

34. Le Comité a par ailleurs été informé dans un cas que les bureaux extérieurs comptabilisaient les stocks à la valeur figurant sur les bons de commande, laquelle, pour différentes raisons dont l'évolution du taux de change entre le moment de l'établissement du bon de commande et la réception des articles concernés, pouvait être différente du montant facturé.

35. L'UNOPS a reconnu que le fret ne figurait pas dans l'inventaire présenté (il a expliqué qu'il s'agissait d'un oubli) et que c'étaient les montants facturés qui auraient dû y apparaître.

36. L'omission des frais de transport, de manutention et autres coûts directement attribuables à l'acquisition dans le calcul des coûts d'acquisition des stocks et le fait que la valeur retenue n'ait pas été la valeur facturée sont révélateurs d'une certaine faiblesse des mécanismes de contrôle.

37. Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les coûts soient enregistrés correctement et que les stocks soient évalués dans leur intégralité et avec exactitude à la fin de l'année sur la base d'un examen des coûts spécifiques.

Erreurs dans l'évaluation et l'identification spécifique des coûts

38. Selon le paragraphe 18 de la norme IPSAS 12, le coût des stocks doit comprendre tous les coûts d'acquisition, coûts de transformation et autres coûts engagés pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

39. Lors de la vérification par sondage de l'évaluation des stocks, le Comité a relevé les erreurs suivantes :

a) Dans deux cas, la valeur d'éléments de stocks constatée en dollars des États-Unis était inférieure de 30 105 dollars à la valeur effective de ces éléments parce qu'ils avaient été évalués dans deux monnaies différentes (la livre sterling et l'euro) ;

b) Dans un cas, la valeur de la commande ne correspondait pas à la valeur d'achat utilisée pour l'évaluation (colonne dans un tableau de l'inventaire). Selon l'UNOPS, le bureau concerné a confirmé qu'il s'agissait d'une erreur typographique : un « 9 » de trop avait été tapé dans la colonne des montants. La valeur comptabilisée était de ce fait supérieure de 309 600 dollars à la valeur effective.

40. Le Comité a constaté une certaine faiblesse des mécanismes de contrôle interne concernant les mouvements et l'évaluation des stocks qui tient au fait que le siège de l'UNOPS a dû utiliser les inventaires communiqués par les bureaux extérieurs et se fier à l'assurance donnée par les équipes sur le terrain que tous les éléments avaient été comptabilisés correctement.

41. Le Comité a observé que l'UNOPS avait calculé la valeur de clôture d'éléments de stocks à partir de la valeur figurant sur les bons de commande en les rattachant à des coûts spécifiques. L'UNOPS a indiqué que lorsque des articles faisant l'objet de bons de commande différents étaient comptabilisés ensemble, la méthode premier entré premier sorti était appliquée. Il a précisé que, même s'ils faisaient l'objet de bons de commande différents, les articles de même nature étaient enregistrés de telle manière qu'ils pouvaient être reliés aux bons de commande originaux au moyen d'un identifiant unique. Or, cet identifiant est attribué par le bureau extérieur concerné et non pas généré par le progiciel de gestion intégré. Il ne peut donc pas être considéré comme unique à l'échelle du Bureau.

42. De plus, du fait de la méthode appliquée par les bureaux extérieurs, les articles de même nature peuvent recevoir des identifiants différents puisque ceux-ci dépendent des bons de commande et non des articles en eux-mêmes. L'UNOPS n'établit pas l'état de ses stocks en fonction des projets auxquels ceux-ci sont

affectés : il le fait à partir des données communiquées par les bureaux extérieurs sur la base des bons de commande. Il ne peut donc pas profiter des avantages que présente la centralisation de l'information pour améliorer sa gestion.

43. Le Conseil a demandé la balance chronologique des stocks, dont les détails n'avaient pas été fournis lors de l'audit. L'UNOPS a indiqué que oneUNOPS ne comportait pas d'outil d'enregistrement des acquisitions ou de la consommation, ni de calcul de la valeur de clôture.

44. Le Comité recommande que l'UNOPS étudie la possibilité de créer dans oneUNOPS un module complet de gestion des stocks qui permette de comptabiliser ces stocks avec exactitude, assure l'uniformité de la présentation de l'information les concernant et aide à l'analyse des moyens d'améliorer leur gestion.

45. L'UNOPS a reconnu qu'il fallait améliorer la gestion des stocks et les mécanismes de validation des données de manière à garantir l'exactitude de celles-ci. Il a en outre indiqué que, à défaut de module de gestion des stocks dans oneUNOPS, la procédure d'évaluation était en cours de modification afin que les données à utiliser pour la prochaine évaluation, en 2019, soient de meilleure qualité.

Immobilisations corporelles

Examen annuel de la durée d'utilité des actifs

46. Il est dit au paragraphe 67 de la norme IPSAS 17 que la valeur résiduelle et la durée d'utilité d'un actif doivent être révisées au moins annuellement, à chaque date de clôture, et précisé au paragraphe 17 de la note 3 relative aux états financiers que les immobilisations corporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

47. Le Comité a remarqué que l'UNOPS procédait deux fois par an à l'inventaire physique de ses actifs, qui étaient alors soumis à des tests de dépréciation. Cependant, cet inventaire et ces tests ne peuvent se substituer à l'examen annuel de la durée d'utilité des actifs prescrit par la norme IPSAS 17.

48. L'UNOPS a indiqué qu'à l'heure actuelle, il procédait à l'examen de la durée d'utilité des actifs en même temps qu'à l'inventaire physique, mais qu'il allait commencer à réévaluer, séparément, la durée de vie économique de toutes les catégories d'actifs pour 2018. Il a ajouté à cet égard qu'une ébauche de procédure de réévaluation avait été établie mais qu'elle devait être étudiée par les parties intéressées. Il estimait que les travaux seraient achevés d'ici la fin du troisième trimestre 2019 ; la procédure serait alors enregistrée dans le système de gestion des processus et de la qualité.

49. Par conséquent, le Comité a constaté que, au 31 décembre 2018, la réévaluation de la durée d'utilité de toutes les catégories d'actifs n'avait pas été effectuée. Il a également constaté que la durée d'utilité de 987 actifs était égale à zéro. Sur ce nombre, 653 actifs étaient en bon état, 72 étaient endommagés et on ne connaissait pas l'état des 262 autres, car ils n'avaient pas été soumis à inventaire.

50. Le Comité recommande que l'UNOPS soumette ses immobilisations corporelles à un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle, comme le prescrivent les normes IPSAS.

51. L'UNOPS a accepté la recommandation et indiqué qu'il réévaluerait séparément, chaque année, la durée de vie économique attribuée à toutes les catégories d'actifs. Il a précisé que la procédure correspondante serait enregistrée dans le système de gestion des processus et de la qualité et appliquée chaque année.

Retards dans la constatation des actifs et le transfert dans oneUNOPS des données les concernant

52. Aux termes du paragraphe 19 de la norme IPSAS 17, l'entité est tenue d'appliquer le principe général de comptabilisation des actifs à tous les coûts d'une immobilisation corporelle au moment où ceux-ci sont engagés. En outre, d'après le paragraphe 30, le coût d'une immobilisation corporelle comprend le prix d'achat et tout coût directement attribuable au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état d'être exploité de la manière prévue par l'entité.

53. L'UNOPS a expliqué que, une fois créés dans oneUNOPS, il était possible de suivre les actifs du stade du bon de commande à celui de la réception et de la comptabilisation en immobilisation corporelle. L'UNOPS a précisé que les identifiants générés par le système étaient vérifiés par l'équipe chargée des actifs au Groupe intégré de conseil et d'appui et par le Groupe des finances avant cette comptabilisation. Il a par ailleurs indiqué que les données relatives aux actifs étaient gérées dans oneUNOPS, reportées dans le grand livre et intégrées dans les états financiers relatifs aux projets correspondants, ce qui améliorerait considérablement la visibilité. Il a expliqué avoir mis en place, dans le module des commandes, un mécanisme de contrôle devant garantir que tous les coûts attribuables à la mise en état étaient enregistrés et que les coûts des actifs étaient vérifiés par l'équipe chargée des actifs au Groupe intégré de conseil et d'appui avant la comptabilisation en immobilisation.

54. Le Comité a constaté que 64 actifs (928 977 dollars) en service de mai 2016 à novembre 2017 avaient été portés en immobilisations corporelles en 2018.

55. L'UNOPS a expliqué que la nécessité de comptabiliser ces actifs en immobilisations n'était apparue qu'en 2018 parce qu'ils se trouvaient dans des lieux d'affectation classés difficiles, comme en Éthiopie, en Jordanie, en Somalie ou au Soudan du Sud, entre autres, où les capacités de gestion des actifs étaient limitées et le taux de rotation du personnel élevé. Le montant de 57 242 dollars constaté en amortissements au titre de ces 64 éléments se rapportait à des années antérieures mais avait été comptabilisé en 2018.

56. Le Comité a relevé que huit véhicules n'avaient été enregistrés dans oneUNOPS qu'après avoir été intégralement amortis. Il a observé que l'UNOPS avait comptabilisé en 2018 un montant de 19 766 dollars correspondant à l'ajout de trois immobilisations incorporelles d'une valeur brute à l'ouverture égale à zéro qui avaient été en service avant 2018. Le montant de l'amortissement (10 128 dollars) avait été comptabilisé en 2018 alors qu'il se rapportait à des années antérieures. Par erreur, ces trois immobilisations incorporelles n'ont pas été portées en immobilisations l'année où elles ont été mises en service et c'est lors de l'inventaire physique réalisé en 2018 qu'il est apparu qu'elles devaient l'être.

57. Lors d'une vérification par sondage, il a été constaté dans un tableau que l'on avait comptabilisé en 2018 des ajustements d'un montant de 3 285 dollars au titre de cinq actifs d'une valeur brute à l'ouverture de 13 665 dollars et en service depuis 2014.

58. L'UNOPS a indiqué que le transfert dans oneUNOPS des données concernant les actifs avait eu lieu au troisième trimestre de 2017 et que les écarts de coûts constatés à l'occasion de l'inventaire physique effectué en 2018 avaient été corrigés.

59. Lors de son audit de oneUNOPS, le Comité a remarqué que la qualité du transfert des données n'avait pu être contrôlée avant la mise en service du système, faute de plan de migration ou de documents de stratégie à cet égard, de rapports sur

le nettoyage des données, la mise à l'essai, l'examen des procédures et les autorisations, et de listes de critères ou de contrôle de conformité.

60. Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les données relatives aux actifs soient convenablement enregistrées et examine tous les actifs concernés par le transfert afin de garantir qu'ils sont correctement évalués et classés dans oneUNOPS.

61. L'UNOPS a accepté cette recommandation, tout en indiquant que des mesures supplémentaires avaient été prises pour réduire ce type d'erreurs autant que possible.

Erreurs dans la provision pour amortissement

62. Il est dit au paragraphe 71 de la norme IPSAS 17 que l'amortissement ne cesse pas lorsqu'un actif est laissé inutilisé.

63. Lors d'un contrôle par sondage, il a été relevé que plusieurs actifs n'avaient pas été amortis en 2018, ou en partie en 2018, en raison de l'expiration du lot de travaux correspondant, et qu'ils avaient été amortis l'année suivante, après leur transfert dans un lot de travaux valide.

64. L'UNOPS a déclaré que, dans oneUNOPS, pour que les opérations puissent être traitées, les projets et les lots de travaux devaient être valides et actifs. Par conséquent, lorsqu'un actif était associé à un lot parvenu à expiration, l'amortissement était suspendu jusqu'à ce que le délai d'expiration soit prolongé. Parfois, il y avait des retards dans la prolongation de ce délai ou dans le transfert des actifs dans un lot de travaux valide. L'UNOPS a en outre expliqué qu'une nouvelle procédure de validation avait été mise au point et était en cours d'expérimentation : les délais d'expiration des lots de travaux seraient automatiquement actualisés de manière à correspondre aux dates de clôture des projets correspondants. En 2018, un montant de 17 856 dollars correspondant à l'amortissement de cinq actifs n'avait pas été comptabilisé en raison de l'expiration du lot de travaux.

65. Le Comité recommande que des mécanismes de contrôle appropriés soient mis en place de façon à garantir que les actifs soient amortis conformément aux prescriptions de la norme IPSAS 17 et que l'amortissement ne soit pas suspendu à l'expiration des lots de travaux.

66. Tout en acceptant les recommandations, l'UNOPS a déclaré qu'une solution était à l'essai et serait mise en place dans oneUNOPS en 2019, ce qui réglerait le problème de la suspension de l'amortissement causé par l'expiration des lots de travaux.

Information sectorielle

67. Selon le paragraphe 9 de la norme IPSAS 18, un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

68. Selon les paragraphes 53 et 54 de la même norme, une entité doit indiquer la valeur comptable totale des actifs et des passifs sectoriels pour chaque secteur. À la note 24 des états financiers, l'UNOPS a indiqué que l'administration n'examinait pas régulièrement la répartition du montant total de l'actif et du passif de l'UNOPS par secteur, et que le système comptable ne permettait pas de produire de manière efficace et fiable des informations sectorielles sur les éléments d'actif et de passif. Considérant que ces informations n'étaient pas utiles aux destinataires des états financiers, il avait décidé de ne pas les présenter.

69. Le Comité a fait observer que l'UNOPS fournissait ces informations depuis l'adoption des normes IPSAS en 2012. Il a rappelé que oneUNOPS, le progiciel de gestion intégré, avait été mis en service en 2016 et que, depuis, il avait été stabilisé. Le Bureau devrait en extraire les informations détaillées nécessaires pour la présentation de l'information sectorielle.

70. L'UNOPS a déclaré que son système d'information de gestion était plus spécifiquement axé sur les résultats (c'est-à-dire les produits et l'exécution) et les activités par région. Par conséquent, étant donné que tous les rapports sur les résultats destinés à la direction étaient établis au niveau régional, l'information était présentée par secteur géographique dans les états financiers. L'UNOPS a également déclaré qu'il n'était pas en mesure de présenter des informations fiables concernant la répartition des actifs et des passifs par secteur, car ceux-ci n'étaient pas encore enregistrés dans oneUNOPS par emplacement géographique. Le Comité estime que l'UNOPS doit prendre les mesures voulues pour mettre à jour ses procédures afin de présenter les actifs et les passifs sectoriels de manière fiable, comme l'exige la norme IPSAS 18.

71. Le Comité recommande que l'UNOPS présente les informations relatives aux actifs et aux passifs sectoriels dans ses futurs états financiers conformément aux prescriptions des normes IPSAS.

Présentation d'informations au moyen des notes relatives aux états financiers

72. Aux termes du paragraphe 47, lu compte tenu du paragraphe 42, de la norme IPSAS 12 (Stocks), les états financiers doivent indiquer, notamment, la valeur comptable des stocks, le montant des stocks comptabilisés en charges et ceux de toute dépréciation et de toute reprise de dépréciation.

73. L'UNOPS n'a pas fourni toutes les informations requises par la norme² mais a indiqué que le modèle de présentation de l'information trimestrielle serait mis à jour afin que toutes les données requises soient recueillies auprès des bureaux extérieurs et que l'information relative aux stocks soit complète.

74. Le Comité recommande que l'UNOPS recueille toutes les informations requises et présente tous les détails concernant les stocks conformément aux dispositions de la norme IPSAS 12 dans les prochains états financiers.

D. Gestion des projets

75. L'UNOPS est une entité qui exécute des projets ; la quasi-totalité de ses produits proviennent d'activités de projet. À la date de l'audit, il menait 438 projets (280 pour le compte de tiers et 158 pour compte propre) comptabilisés en 2018 ou avant. En outre, 707 projets (469 exécutés pour le compte de tiers et 238 pour compte propre) en étaient à divers stades à la date de clôture. En 2018, l'UNOPS a tiré 26 % des produits constatés au titre de projets de contrats de construction (infrastructures) et de la passation de marchés. Il s'agissait de projets d'infrastructure comprenant la construction, la conception ou la remise en état de 104 écoles, 9 hôpitaux, 114 dispensaires et 1 514 kilomètres de routes. L'UNOPS aligne ses pratiques de

² C'est-à-dire la valeur comptable, le montant des stocks portés en charges, le montant de toute dépréciation ou de toute reprise de dépréciation et la valeur comptable des stocks donnés en garantie de passifs, entre autres choses.

gestion de projet sur les normes PRINCE 2³, dans lesquelles une importance particulière est accordée à différentes étapes d'un projet.

76. Lors des audits qu'il a menés au siège de l'UNOPS, au bureau en Éthiopie et au centre opérationnel au Kenya, le Comité a constaté certaines lacunes dans la gestion des projets, qui sont examinées ci-après.

Financement anticipé

77. Le Directeur exécutif ou la Directrice exécutive de l'UNOPS est autorisé(e) à effectuer les décaissements partiels prévus par un accord de projet avant la réception des fonds destinés à financer ce projet (article 12.03 du Règlement financier). Dans ce cas, l'UNOPS facture au partenaire des frais administratifs d'un montant fixe de 1 000 dollars par demande de financement anticipé⁴, qui servent à couvrir les dépenses engagées pour recevoir, approuver, enregistrer et suivre la demande.

78. Comme il s'autofinance, l'UNOPS facture au partenaire les intérêts au taux nominal qu'il aurait perçus sur le placement des ressources disponibles. Le gestionnaire de projet est chargé de s'assurer que le partenaire en est informé et de modifier en conséquence les documents relatifs au projet. L'UNOPS peut prétendre à des intérêts lorsqu'il verse une telle avance. En cas de financement anticipé, le donateur perçoit des intérêts, dont le montant est réduit en proportion du montant de l'avance, sur les fonds qu'il a mis à la disposition de l'UNOPS pour le financement du projet.

79. Le Comité a remarqué qu'en 2018, l'UNOPS n'avait perçu de frais administratifs au titre d'avances que dans trois cas sur 69. Il a également remarqué que le taux d'intérêt à appliquer dans le cadre de telles opérations n'avait pas été défini.

80. L'UNOPS a répondu que les directives applicables (celles régissant le financement anticipé) laissaient à l'agent ordonnateur toute latitude de renoncer à ces frais. Il a expliqué que les partenaires ayant conclu avec lui des accords de retrait/décaissement ou des accords de financement anticipé partiel en étaient exemptés. Par conséquent, les frais en question n'étaient appliqués que dans peu de cas.

81. Le Comité a toutefois relevé que les directives concernant le financement anticipé auxquelles l'Administration se référait avaient été publiées en novembre 2018 ; l'exonération des frais administratifs n'était donc pas prévue auparavant. Le Comité a également constaté que 64 des 69 cas signalés se rapportaient à une période antérieure à novembre 2018 et que l'UNOPS n'avait présenté aucun rapport sur l'exonération des frais administratifs en cas de financement anticipé.

82. En ce qui concerne le recouvrement des intérêts, le Comité a constaté que l'UNOPS utilisait un outil de répartition qui n'était pas adapté au cas du financement anticipé. Avec cet outil, les intérêts sont répartis selon les catégories d'intérêts auxquelles le projet donne droit : a) les intérêts à rembourser au client ; b) les intérêts à utiliser aux fins des activités de projet ; c) pas de droit à intérêts. Les intérêts sur les avances ne sont recouvrables que dans le cas visé au point a). L'UNOPS doit donc modifier son outil de répartition afin que les intérêts dus en cas de financement anticipé puissent être recouverts.

³ PRINCE 2 est une méthode de gestion de projet structurée et un programme de certification des praticiens.

⁴ Instruction opérationnelle OI.FG.2018.04 sur la gestion des engagements financiers et la communication d'informations les concernant (AI/FPG/2012/01 révisée).

83. **Le Comité recommande que l'UNOPS fixe convenablement par écrit les cas d'exonération des frais administratifs.**

84. **Le Comité recommande que l'UNOPS modifie son outil de répartition des intérêts afin d'attribuer correctement les intérêts dus sur les avances en cas de financement anticipé.**

85. L'UNOPS a accepté les deux recommandations et déclaré qu'une procédure serait mise en place d'ici la fin de 2019 pour recenser les cas d'exonération à l'aide d'outils de productivité administrative et que les travaux de développement informatique nécessaires pour l'attribution des intérêts aux projets qui donnent lieu au versement d'avances seraient entrepris d'ici la mi-2020.

Planification des projets

86. La bonne planification des projets est essentielle à leur bonne exécution. Lors de l'audit, le Comité a relevé quelques cas de planification déficiente, qui sont résumés ci-après.

Insuffisance de l'évaluation des risques et de la coordination pour un projet clef en main

87. L'UNOPS devait exécuter un projet clef en main consistant dans la fourniture, l'installation, la mise à l'essai et la mise en service d'incinérateurs de déchets pharmaceutiques et médicaux à haute température pour huit bureaux d'un organisme public. Le projet, qui était financé par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, aurait dû être achevé en juin 2018. L'UNOPS était chargé de l'achat des incinérateurs ainsi que des activités d'infrastructure (travaux de génie civil) liées à leur installation.

88. Après un appel d'offres lancé au moyen de sa plateforme électronique de passation de marchés, l'UNOPS a octroyé à un fournisseur (le 30 janvier 2018) un contrat portant sur huit incinérateurs. Le montant de ce contrat était de 10,45 millions de dollars⁵, et les travaux devaient être achevés au 30 juin 2018. Le fournisseur était l'un des 10 qui avaient répondu à l'appel d'offres et le seul soumissionnaire qui était techniquement qualifié. L'une des raisons pour lesquelles il avait été jugé qualifié était qu'il s'était engagé à terminer le projet dans les délais fixés. Le Comité a constaté que le montant de l'offre présentée par le fournisseur était supérieur à celui proposé par un soumissionnaire non retenu, dont l'offre avait été considérée comme non conforme uniquement en raison d'un délai de livraison plus long.

89. Lorsque le contrat lui a été octroyé, le fournisseur a demandé le paiement anticipé de 80 % du montant total, même s'il était précisé dans les documents d'appel à la concurrence que cela ne serait pas permis. Le calendrier d'exécution étant serré et le projet urgent, l'UNOPS a essayé de verser une avance mais ne l'a pas finalement fait en raison de la cote de crédit de la banque du fournisseur, qui était inférieure à la cote minimale qu'il acceptait habituellement. La commande a été annulée le 22 février 2018.

90. Compte tenu de l'urgence du projet, l'UNOPS a décidé de passer le marché de gré à gré [comme l'y autorise la règle de gestion financière 118.05 a) vi)] plutôt que de suivre la procédure officielle d'appel à la concurrence⁶. Il a jugé préférable de

⁵ Lot 1 (un incinérateur d'une capacité de 950 à 1 050 kg/heure) : 1,52 million de dollars ; lot 2 (sept incinérateurs d'une capacité de 450 à 550 kg/heure) : 8,93 millions de dollars.

⁶ Selon la règle de gestion financière 118.05 a) vi), le Chef des services d'achat ou un fonctionnaire habilité peut, pour une opération d'achat déterminée, décider que le recours à la procédure officielle d'appel à la concurrence ne répond pas au mieux aux intérêts de l'UNOPS et de ses

traiter directement avec le fabricant des incinérateurs, et la demande d'offre a été publiée le 27 février 2018, sans modification des spécifications techniques ou de la liste des besoins. Le contrat pour la fourniture, l'installation, la mise à l'essai et la mise en service d'incinérateurs de déchets pharmaceutiques et médicaux à haute température dans huit bureaux ou sites a été octroyé, en mars 2018, à un fabricant, pour un montant de 9,92 millions de dollars⁷.

91. Un contrat distinct portant sur la construction d'une usine et d'annexes pour accueillir les incinérateurs sur trois sites a été octroyé à une entreprise de construction le 25 juin 2018, pour un montant de 1,72 million de dollars. Le contrat de construction a été prêt trois mois après que le fabricant des incinérateurs a accepté de les fournir. La date d'achèvement des travaux de construction était fixée au 24 décembre 2018, soit dans les six mois suivant la date du contrat.

92. La Cour a constaté ce qui suit :

a) Le contrat de construction n'a pu être exécuté dans le délai prévu, dont l'entrepreneur a demandé la prolongation en décembre 2018. L'UNOPS a autorisé une prolongation jusqu'au 24 mars 2019 pour les raisons suivantes : i) la conception des fondations de l'incinérateur avait dû être modifiée ; ii) la route d'accès à un des sites ne permettait pas le passage ou le déchargement de gros camions ; iii) il y avait eu des retards dans l'expédition et le dédouanement de matériel ;

b) Les incinérateurs d'un seul des trois sites ont été livrés dans le délai prévu par le contrat (c'est-à-dire avant le 28 octobre 2018). Les incinérateurs de deux sites ont été livrés en décembre 2018, mais les travaux de génie civil sur ces sites n'étaient alors achevés qu'à 55 %, la date d'achèvement du projet ayant été reportée à mars 2019. La réception par l'UNOPS de l'un des cinq sites restants n'a pas encore eu lieu, et le solde n'a été versé à l'entreprise de construction qu'en mai 2019.

Le projet n'aurait donc pas pu être achevé dans les délais compte tenu de la mauvaise synchronisation de la passation du marché et des travaux de construction et de l'évaluation peu réaliste des risques qu'il comportait.

93. Le Comité a relevé qu'il était indiqué dans un rapport d'évaluation daté de janvier 2018 que des difficultés pourraient se présenter concernant un site, notamment parce que les titres fonciers n'avaient pas été obtenus, qu'aucune étude d'impact sur l'environnement n'avait été réalisée et que l'accès routier était insuffisant. L'UNOPS avait donc connaissance des problèmes qui se poseraient probablement. Le Comité a par ailleurs constaté que l'UNOPS avait manqué de prudence dans la passation de ce marché, acceptant une offre plus élevée sans avoir évalué la disponibilité de terrains pour y construire l'usine et les annexes.

94. L'UNOPS a déclaré que les retards dans la fourniture des terrains et de la route d'accès au site et dans le dédouanement, entre autres choses, étaient le fait des autorités locales, et que des problèmes pratiques s'étaient également posés, comme l'agitation des populations locales.

95. Le Comité recommande que l'UNOPS évalue les risques à l'étape de l'acceptation des missions, qu'il fasse des projections réalistes concernant les délais et qu'il coordonne convenablement l'intervention des fournisseurs engagés pour l'exécution des projets, afin que ces derniers soient achevés dans les délais prévus.

clients lorsque la procédure officielle d'appel à la concurrence, passé un délai raisonnable, n'a donné aucun résultat satisfaisant.

⁷ Lot 1 (un incinérateur d'une capacité de 950 à 1 050 kg/heure) : 1,46 million de dollars ; lot 2 (sept incinérateurs d'une capacité de 450 à 550 kg/heure) : 8,46 millions de dollars.

96. L'UNOPS a pris acte de la recommandation et indiqué que, à l'issue de longues discussions, il avait été décidé en interne et avec le partenaire de déterminer, évaluer et atténuer les risques de manière systématique. En conséquence, un comité central d'examen des engagements a été créé au centre opérationnel de l'UNOPS en Éthiopie. Il sera composé de membres permanents, et des experts seront invités selon que de besoin. En outre, la structure de gouvernance des projets sera mise en place lors de la phase de négociation, et le tableau récapitulatif des responsabilités figurera dans l'accord de projet.

Non-respect des procédures établies

97. La règle 118.05 a) x) dispose que le Chef des services d'achat ou un fonctionnaire habilité peut autoriser la conclusion de contrats avec un fournisseur présélectionné par la source de financement. Dans le Manuel des achats (section 6.8.2), il est indiqué que l'UNOPS ne peut accepter la présélection que si elle provient de sources de financement telles que les entités des Nations Unies, les institutions financières internationales, comme la Banque mondiale ou des banques régionales de développement, et les organismes intergouvernementaux de bonne réputation.

98. Le 6 août 2018, l'UNOPS a conclu un accord avec un organisme national aux fins de l'achat de 115 véhicules, qui serait financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA) à hauteur de 3,84 millions de dollars. Bien que le Bureau ne puisse accepter la présélection « que si elle provient de sources de financement », en l'occurrence le FIDA, il a conseillé au Fonds de publier une lettre de présélection aux fins de l'achat de véhicules d'une marque spécifique ; le FIDA avait fait part verbalement de sa préférence au Bureau. Le Fonds n'a pas présenté de lettre de présélection, et un appel d'offres officiel a été publié le 28 août 2018 sur le système e-sourcing.

99. S'appuyant sur le rapport d'évaluation des offres, l'UNOPS a recommandé de sélectionner le fournisseur qui avait fait l'offre la plus basse pour 115 véhicules, à savoir 3 423 320 dollars. Toutefois, le FIDA s'est opposé à ce choix, et l'UNOPS a annulé la procédure d'appel d'offres. En novembre 2018, le Fonds a présenté une demande de présélection d'un véhicule d'une marque spécifique, qu'il a justifiée en mettant en avant la durabilité, la stabilité, l'importante garde au sol, la solidité et les capacités du véhicule ainsi que la faible consommation de carburant, la disponibilité de services après-vente de qualité et de pièces de rechange d'un coût abordable et la standardisation de ce véhicule dans tout le pays. Le 12 décembre 2018, l'UNOPS a commandé à un autre fournisseur 113 véhicules de la marque en question, qui devaient être livrés avant le 31 décembre ; la commande a dûment été exécutée.

100. À cet égard, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Les véhicules de la marque en question étaient plus chers. L'offre qui avait été retenue et, par la suite, rejetée satisfaisait à toutes les exigences et était moins chère ;

b) Il s'agissait d'une « présélection » d'une marque par le FIDA, qui n'était pas un « organisme de financement ».

101. En mars 2019, l'UNOPS a déclaré que les besoins des utilisateurs finaux, tels que la standardisation du parc de véhicules et la disponibilité des services, avaient été pris en compte dans le calcul du rapport coût-avantage.

102. En mai 2019, le Bureau a également déclaré qu'il était convaincu que le fait de choisir une société capable d'assurer l'entretien courant au niveau local et dans plusieurs lieux permettrait aux utilisateurs finaux de réaliser d'importantes économies

et d'améliorer l'utilisation des ressources sur le long terme. La standardisation était un argument de poids pour justifier le choix d'un produit.

103. Le Comité a noté que l'achat équivalait à une présélection qui n'était pas conforme aux règles et procédures en vigueur. Dans sa réponse au Comité, l'UNOPS a justifié le choix d'une marque spécifique en recourant à l'argument de la standardisation, or ce choix n'était pas mentionné dans l'appel d'offres initial. Dans l'appel d'offres initial, il était indiqué que les services prévus par la garantie et l'entretien des véhicules devaient être assurés dans les locaux du fournisseur situés dans la capitale et dans tout le pays.

104. Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que les procédures d'achat en vigueur soient mieux respectées et consigne, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles ne sont pas appliquées dès le début du processus.

105. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Approbation a posteriori des avenants aux contrats

106. Le 24 mars 2017, un contrat de location de matériel lourd d'un montant de 642 194 dollars a été passé avec une entreprise de construction dans le cadre d'une procédure d'achat d'urgence lancée le 19 mars. Le contrat avait initialement été conclu pour une période de deux mois qui devait se terminer le 24 mai, mais celui-ci avait ensuite été prorogé sept fois, et trois avenants concernant les coûts avaient été signés. La dernière prorogation datait du 27 novembre 2018. Étant donné que certaines de ces prorogations avaient été approuvées a posteriori⁸ ou appliquées rétroactivement⁹, l'entreprise avait travaillé sans être sous contrat pendant deux périodes (25 mai-19 juillet 2017 et 1^{er} octobre-26 novembre 2018), ce qui n'était pas dans l'intérêt de l'UNOPS. Le montant final du contrat s'est établi à 2,73 millions de dollars, soit une augmentation de 324 % par rapport au montant initial, signe que la coordination entre le client et l'UNOPS n'était pas bonne. Cette différence était également le signe d'un manque d'anticipation des besoins qui avait empêché l'UNOPS de bénéficier de prix avantageux au vu de l'ampleur des opérations. Cela était évident, car, en septembre 2017, le fournisseur avait réduit de sa propre initiative le coût unitaire de 25 %, compte tenu de la durée du contrat.

107. Le Comité a constaté que, dans le cadre du même projet, un contrat de location de matériel lourd avait été conclu avec une autre entreprise de construction. Dans ce cas également, le contrat avait été modifié sept fois et deux de ces modifications avaient été approuvées a posteriori. Le montant initial du contrat était de 1,04 million de dollars, tandis que le montant final (septième avenant) était de 2,40 millions de dollars (soit une augmentation de 129 %).

108. Le Comité recommande que l'UNOPS améliore la planification des projets et évite d'approuver des avenants a posteriori ou rétroactivement afin de bénéficier de prix avantageux, chose que la prorogation des contrats au moyen d'avenants ne lui permet pas d'obtenir.

109. Le Bureau a pris note de la recommandation et indiqué que le client n'avait pas été clair quant à l'ampleur et à la durée des besoins, qui avaient toujours été présentés comme étant de courte durée. L'UNOPS a également fourni des informations sur les mesures qui avaient été prises pour éliminer les approbations a posteriori en 2019,

⁸ Il n'y a pas eu d'appel d'offres, mais des services ont été fournis et des biens ont été reçus et, dans certains cas, un ou plusieurs versements ont déjà été faits au fournisseur.

⁹ Il n'y a pas eu d'appel d'offres et les biens ont été commandés ou la prestation de services a commencé, mais les biens n'ont pas encore été livrés et les services n'ont pas complètement été fournis. Dans certains cas, des factures ont déjà été présentées.

notamment l'établissement de directives et d'instructions claires sur la gestion des marchés visant à éliminer les approbations rétroactives et les approbations a posteriori et la tenue, chaque semaine ou tous les 15 jours, de réunions sur l'exécution des projets qui sont consacrées à l'examen des rapports de situation et des stratégies d'achat.

Gestion des marchés et données

110. L'UNOPS gère les risques liés à l'exécution des contrats au moyen d'instruments tels que les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts fixés contractuellement. Ces instruments figurent dans les dossiers d'invitation à soumissionner, conformément aux dispositions du Manuel des achats.

111. Le Bureau peut exiger des garanties de bonne exécution au fournisseur sélectionné afin de réduire le risque de défaut d'exécution et de non-respect des obligations contractuelles (telles que la livraison de tout l'équipement, la prestation des services et l'exécution des travaux conformément au contrat). La garantie de bonne exécution se présente normalement sous la forme d'une garantie bancaire inconditionnelle et irrévocable à vue.

112. Des dommages-intérêts peuvent être prévus dans le dossier d'invitation à soumissionner et inclus dans le contrat final en tant que dommages et intérêts compensatoires devant servir à indemniser l'UNOPS en cas de perte subie en raison d'une rupture de contrat.

113. Le Bureau peut résilier le contrat en tout temps sur remise d'un avis écrit adressé au fournisseur dans tous les cas où le mandat ou le financement de l'UNOPS se rapportant à l'exécution du contrat est réduit ou annulé, en tout ou en partie. En outre, sauf disposition contraire du contrat, le Bureau peut également résilier le contrat moyennant un préavis écrit de 60 jours adressé au fournisseur sans avoir à motiver sa décision.

114. Lors d'un examen des marchés passés par l'UNOPS, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Deux marchés différents portaient le même numéro et le Bureau l'a informé qu'il n'avait pas de système de numérotation uniforme des marchés. Les bureaux de pays n'appliquaient pas le même système de numérotation : certains utilisaient la référence de l'appel d'offres, d'autres des éléments d'identification établis en interne et d'autres encore les numéros des bons de commande ;

b) Les informations concernant les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts fixés dans les dossiers d'invitation à soumissionner et dans les appels d'offres provenaient de oneUNOPS, plus précisément du module e-sourcing, qui n'était pas relié aux modules de gestion des marchés et des bons de commande de oneUNOPS. Le Bureau ne disposait pas non plus d'un système permettant de déterminer si une garantie de bonne exécution était prévue au contrat et si celle-ci avait été déposée par le fournisseur ;

c) En ce qui concernait les dommages-intérêts fixés contractuellement, sur les 1 968 contrats qui avaient été conclus en 2018 dans le cadre de différents types de projets, 624 comportaient une clause relative aux dommages-intérêts et 134 n'en comportaient pas. Dans les 1 210 autres cas, on ne disposait d'aucune information indiquant si une clause relative aux dommages-intérêts avait été introduite ou non ;

d) La date exacte de livraison ou de résiliation n'était pas précisée dans tous les contrats résiliés. Dans le cadre d'un examen limité à 35 contrats résiliés, le Comité a constaté que, dans quatre d'entre eux, aucune date n'était indiquée ou des dates irréalisables ou apparemment erronées étaient indiquées pour ce qui était de la livraison

ou de la résiliation. Les motifs pour lesquels les contrats avaient été résiliés n'étaient pas toujours donnés. Le Comité a été informé que oneUNOPS ne permettait pas d'enregistrer les motifs de résiliation des contrats pour certains bons de commande ;

e) Le système ne comportait pas non plus des informations importantes indiquant si les bons de commande avaient été émis dans le cadre d'une procédure d'achat d'urgence.

115. Le Comité en a conclu qu'il n'y avait pas assez de données concernant des aspects essentiels de la gestion des marchés qui pourraient renforcer l'efficacité de l'exécution.

116. L'UNOPS a déclaré qu'il fallait en effet améliorer les données dans ces domaines et que diverses améliorations seraient apportées d'ici à juin 2019 avec l'ajout dans oneUNOPS d'un module de gestion des marchés.

117. Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que le module de gestion des marchés de oneUNOPS comporte notamment :

- a) **un système d'identification unique de tous les marchés ;**
- b) **des informations sur la nature des appels d'offres et des clauses concernant entre autres les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts ;**
- c) **des renseignements sur l'ajout effectif de clauses concernant les garanties de bonne exécution et les dommages-intérêts dans les contrats définitifs ;**
- d) **des informations, telles que la date et les motifs de résiliation.**

118. L'UNOPS a accepté cette recommandation et déclaré qu'il serait en mesure de centraliser diverses informations concernant les contrats au moyen du module de gestion des marchés de oneUNOPS.

E. Progiciel de gestion intégré oneUNOPS

119. L'UNOPS a entrepris la mise en place d'un progiciel de gestion intégré de niveau 2 à la suite de la publication en juin 2012 d'un rapport d'étude. À l'époque, il utilisait le progiciel de gestion intégré Atlas, qui appartenait au Programme des Nations Unies pour le développement. Ce système ne satisfaisait qu'à 34 % des besoins du Bureau et les solutions sur mesure qu'à 27 %. Le 1^{er} janvier 2016, le progiciel de gestion intégré oneUNOPS a été mis en service et a remplacé le système Atlas. Il comporte 17 processus métier intégrés qui concernent notamment la gestion des projets, les ressources humaines, les finances, les achats et d'autres fonctions d'appui. Le Comité a examiné la mise au point et le fonctionnement du système, notamment le fonctionnement des différents modules de ce dernier.

Mise au point des systèmes

120. Le Comité a examiné la mise en œuvre de oneUNOPS en utilisant le référentiel COBIT¹⁰ 2019 afin de la comparer aux meilleures pratiques internationales. Il a également examiné les dispositions du Manuel des achats de l'UNOPS de 2017.

¹⁰ Le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) est un dispositif de gouvernance informatique et un ensemble d'outils de soutien mis en place par l'Association de l'audit et du contrôle des systèmes d'information (ISACA) qui permet aux cadres de faire le lien entre les exigences en matière de contrôle, les problèmes techniques et les risques d'entreprise.

121. Le 31 mars 2014, le Bureau a passé un marché concernant oneUNOPS. Après avoir été mis au point et personnalisé, le système a été mis en service le 1^{er} janvier 2016. Le montant des dépenses supplémentaires engagées au titre du nouveau progiciel de gestion intégré à compter du 1^{er} janvier 2016 s'est élevé à 8,40 millions de dollars, alors qu'un montant estimatif de 8,02 millions de dollars était prévu dans le dossier de décision. En 2016, l'UNOPS a enregistré un bénéfice net au titre du système. Le logiciel continue d'être perfectionné.

122. Le Comité se félicite des efforts que le Bureau a déployés pour mettre en service le progiciel de gestion intégré en moins de deux ans, alors qu'une période de trois ans avait été prévue dans le dossier de décision. Comme le confirme le rapport sur la réalisation de bénéfices à la suite de la mise en service du progiciel de gestion intégré de l'UNOPS, établi par un consultant externe en juillet 2018, le Bureau a retiré des avantages financiers du projet plus tôt que prévu, à savoir en 2016 au lieu de 2017. Le Comité a toutefois relevé des cas de non-respect des stratégies et procédures établies par le Bureau lors de la mise au point du système. L'UNOPS a reconnu que la rapidité avec laquelle le système avait été mis en place avait eu une incidence sur son respect des meilleures pratiques en matière d'assurance de la qualité. Certains des problèmes relevés par le Comité sont décrits dans les paragraphes ci-après.

Besoins des utilisateurs, essais et documentation

123. Le Comité a souligné l'importance de la documentation dans la mise en place de tout nouveau système et a relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne oneUNOPS :

a) Les documents concernant la conception du système avaient été fournis par le fournisseur, mais ceux concernant les besoins des utilisateurs et les exigences propres au système n'avaient pas été établis correctement. Les tableaux permettant d'assurer la traçabilité et de déterminer si les exigences avaient été satisfaites avant la mise en service n'avaient pas été tenus à jour. Les utilisateurs n'avaient pas été informés des raisons pour lesquelles leurs besoins n'avaient pas été pris en compte ou avaient été relégués au second plan ;

b) S'agissant des tests d'acceptation, les utilisateurs avaient fait des commentaires structurés dans le cadre notamment d'ateliers et de démonstrations, mais les changements proposés et leur mise en œuvre n'avaient pas été consignés. Les documents relatifs aux essais finaux concernant les états de paie, les prestations et les fonctionnalités et modules liés aux actifs n'avaient pas été fournis, bien que l'UNOPS ait indiqué que les essais avaient été effectués ;

c) Vers la fin de 2015, il a été procédé à l'assurance de la qualité associée à la mise en service. Le Comité a noté que la stratégie d'assurance de la qualité n'avait été élaborée qu'en 2018 et que donc, au moment de la mise en service, l'UNOPS avait procédé à l'assurance de la qualité sans adopter une démarche précise et sans pouvoir tirer parti de la stratégie adoptée ultérieurement. De plus, il avait utilisé des ressources qui n'avaient pas été allouées à cet effet et aucun document n'avait été établi sur ce processus ou sur les résultats obtenus.

124. L'UNOPS a confirmé les observations du Comité, mais précisé que, si cela avait été le cas au moment de la mise en service, des mesures avaient ensuite été prises à plusieurs niveaux pour améliorer les procédures de développement : structuration poussée, analyse solide, conception de systèmes, processus de perfectionnement structurés, assurance de la qualité, tests d'acceptation, validation et déploiement méthodique.

125. Le Comité recommande que l'UNOPS envisage de compléter la documentation concernant la mise au point de toutes les fonctionnalités de

oneUNOPS, conformément aux stratégies et pratiques qu'il a récemment adoptées ainsi qu'aux meilleures pratiques internationales.

126. L'UNOPS était d'avis qu'il était préférable de continuer d'aller de l'avant plutôt que de s'attaquer au retard accumulé dans l'établissement de la documentation.

127. Le Comité estime toutefois qu'il importe de disposer d'une documentation complète, car le logiciel est un produit standard qui a été personnalisé et adapté aux besoins du Bureau.

Transfert des données

128. Par transfert des données, on entend la migration des données d'un ancien système à un nouveau système et leur conversion dans un format que le nouveau système peut traiter. Généralement, une stratégie ou un plan est établi, les données sont nettoyées, des essais sont menés et les rapports examinés, l'objectif étant d'assurer la cohérence des données entre les différents modules. En janvier 2016, l'UNOPS a procédé à la migration vers oneUNOPS des données des systèmes Atlas, Atlas HCM et Glocon et du logiciel Leads. Le Comité a noté qu'il n'existait aucun document concernant le transfert des données. En réalité, la décision de mettre en service le système avait été fondée sur des considérations pratiques et non sur une planification et une évaluation comparative adéquates.

129. L'UNOPS a indiqué que les plans relatifs au transfert des données avaient été examinés et perfectionnés en consultation principalement avec les coordonnateurs et coordonnatrices du processus. Toutefois, en raison de la pression qu'il subissait et de l'accent qui était mis sur la mise en service, ces éléments n'avaient pas été officiellement consignés.

130. En l'absence de la documentation nécessaire, le Comité n'a pas pu contrôler la qualité du transfert des données, qui demeure préoccupante, comme le montre l'exemple suivant. Il a noté que les fournisseurs de l'UNOPS étaient tenus d'avoir un numéro d'identification sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et que ce numéro devait être indiqué dans la liste des fournisseurs qui figurait dans oneUNOPS. Toutefois, une vérification par sondage des cas de huit fournisseurs a montré que le numéro d'identification de six d'entre eux n'avait pas été indiqué dans la liste du Bureau. Celui-ci a déclaré que la liste n'avait pas été créée dans oneUNOPS ; elle provenait en fait du système Atlas, qui ne comportait pas de champ pour le numéro d'identification. C'est pour cette raison que le numéro de certains fournisseurs dont les données avaient été transférées ne figurait pas dans la liste. Un projet visant à mieux faire correspondre les bases de données était en cours. Le Comité a fait observer que la liste des fournisseurs qui figurait dans oneUNOPS aurait dû être reliée à la base de données du Portail mondial lors du transfert des données.

131. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen de la certification par les utilisateurs de l'exactitude des données au terme du processus de transfert afin d'évaluer les risques et de les atténuer.

132. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Gestion des modifications

133. Dans le cadre de la gestion des modifications, celles-ci devraient être enregistrées, évaluées, autorisées, classées par ordre de priorité, planifiées, mises à l'essai, mises en œuvre, consignées et examinées conformément aux procédures qui ont été approuvées en la matière. Les modifications demandées et apportées au sein

de l'UNOPS ont été enregistrées sur la plateforme Jira¹¹. Le Comité a constaté qu'en janvier 2019, 718 des 1 223 demandes de modification concernant la période 2016-2018 n'avaient pas été traitées (2018 : 411 sur 861, 2017 : 187 sur 227 et 2016 : 120 sur 135).

134. Le Bureau a indiqué que les demandes de modification en suspens correspondaient à une liste de souhaits des utilisateurs qui n'était ni filtrée ni classée par ordre de priorité, que nombre de ces requêtes étaient irréalisables et que d'autres n'auraient qu'une faible incidence sur les activités si elles étaient suivies d'effet.

135. Le Comité prend acte de la réponse de l'UNOPS, mais estime qu'il importe d'examiner les demandes de modification, d'en assurer le suivi et de les classer systématiquement par ordre de priorité.

136. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi des demandes de modification en suspens, les classe par ordre de priorité et les soumette aux organes de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications afin qu'elles puissent être examinées de manière approfondie et dans un délai précis.

Fonctionnement du système

137. Le bon fonctionnement du progiciel de gestion intégré dépend de la définition des droits d'accès, de la séparation des tâches, de la sécurité informatique, de la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre et de la mise en place d'un dispositif de gouvernance informatique approprié permettant de veiller à ce que le progiciel soit correctement utilisé. Le Comité a examiné ces aspects, et ses observations sont résumées ci-après.

Droits d'accès

138. Le Comité a examiné le système d'ouverture et de fermeture des comptes utilisateurs dans oneUNOPS au regard des meilleures pratiques internationales telles que la norme ISO-CEI 27001, de l'instruction opérationnelle de l'UNOPS concernant la sécurité informatique et les accès (ICT.2018.02) et des orientations du Bureau relatives à l'attribution des droits d'accès et a observé que :

a) Pour 3 550 comptes, la date de désactivation avait été fixée au 31 décembre 2099 ou 2100. L'UNOPS a indiqué que cette pratique était conforme aux directives relatives aux contrats de vacataire en vigueur depuis 2018, qui prévoyaient des contrats de vacataire « continus » ou sans date d'expiration prédéterminée. Il a également indiqué que, dans de tels cas, les comptes n'étaient désactivés qu'après réception d'une notification. Le Comité note que cette pratique expose l'UNOPS au risque que des personnes non autorisées accèdent au système ;

b) Dans un cas, un utilisateur avait continué d'avoir accès à oneUNOPS après avoir quitté le Bureau, au-delà de la période autorisée. L'UNOPS a répondu qu'il s'agissait d'un cas approuvé de passation de marché a posteriori. Le Comité a fait observer que l'assouplissement des règles permettait aux utilisateurs d'avoir accès au système même lorsqu'ils n'étaient pas sous contrat. Le Bureau a accepté de restreindre l'accès aux comptes utilisateurs après la date de fin de contrat ;

c) L'UNOPS ne procédait pas à un examen régulier des droits d'accès des utilisateurs. Il a indiqué qu'il avait procédé à un examen à chaque fois que la structure organisationnelle avait été modifiée. Le Comité a constaté que l'absence d'examen réguliers des droits d'accès augmentait le risque que des droits d'accès incompatibles

¹¹ Logiciel propriétaire de suivi des projets.

soient attribués et que des personnes non autorisées accèdent au système. Le Bureau a accepté d'examiner régulièrement les droits d'accès.

139. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse correspondre la date de désactivation des comptes utilisateurs à la date de fin de contrat ou à la date de départ à la retraite, si celle-ci est antérieure. En ce qui concerne les vacataires dont le contrat n'a pas de date d'expiration, le renouvellement des droits d'accès pourrait être conditionné à un examen périodique, à la lumière des retours reçus. Le Bureau devrait également examiner régulièrement les droits d'accès afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'incompatibilités et de consigner les règles syntaxiques régissant l'attribution des identificateurs dans oneUNOPS.

140. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Séparation des tâches

141. Le Comité a examiné la séparation des tâches dans oneUNOPS et constaté ce qui suit :

a) L'UNOPS avait établi un tableau concernant la séparation des tâches, dans lequel étaient décrites les combinaisons de rôles interdites. Le Comité a relevé sept cas de combinaisons interdites. Le Bureau a confirmé ces irrégularités et pris des mesures d'atténuation ;

b) Le tableau concernant la séparation des tâches était incomplet, l'UNOPS n'y ayant pas fait figurer toutes les combinaisons interdites ; il existait donc un risque d'irrégularités en matière de rôles et d'attributions. Le Bureau a admis que le tableau ne couvrait que 75 % des incompatibilités de fonctions qu'il avait recensées en s'appuyant sur son manuel des achats et sur son règlement financier et ses règles de gestion financière ;

c) En ce qui concernait les identificateurs de ressource, pour 16 d'entre eux (actuellement inactifs dans le système), les personnes concernées s'étaient vu déléguer de multiples pouvoirs dans les domaines des finances, de l'acceptation des missions, de l'approvisionnement et des contrats de vacataire, et des ressources humaines.

142. Le Comité a relevé quelques cas de chevauchement des fonctions, qui ont suscité des préoccupations concernant les contrôles internes :

a) Dans le cas de cinq dossiers, la personne qui avait créé les comptes créditeurs était la même que celle qui les avait approuvés ;

b) Dans 208 cas, la personne qui avait présenté la demande d'achat était la même que celle qui l'avait approuvée ;

c) Dans sept cas, la personne qui avait présenté la demande d'achat était la même que celle qui l'avait approuvée et que celle qui était responsable des achats.

143. Le Comité recommande que l'UNOPS révise le tableau concernant la séparation des tâches et y fasse figurer toutes les combinaisons interdites et incompatibilités de fonctions prescrites ou décidées par les utilisateurs.

144. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Sécurité informatique

145. Les auteurs du rapport d'évaluation de la cybersécurité, publié en novembre 2015, ont recommandé à l'UNOPS d'établir un mandat et un ensemble de responsabilités en matière de cybersécurité. Le Comité a noté que le Bureau n'avait pas encore établi un mandat officiel en matière de sécurité informatique et qu'il

existait donc la possibilité que tous les aspects importants de la sécurité informatique n'aient pas été traités de manière systématique. L'une des suggestions formulées dans le rapport de novembre 2015 était de créer un poste de responsable de la sécurité informatique, et le Comité a noté que ce poste n'avait été pourvu qu'en février 2019.

146. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de document officiel sur la stratégie de sécurité informatique ; un tel document aurait pu permettre à l'UNOPS d'adopter une approche systématique de la sécurité informatique et de la faire coïncider avec ses objectifs stratégiques. Des documents avaient été élaborés par la direction sur la sécurité informatique (directives et instructions opérationnelles), mais les plans et procédures établis en la matière n'avaient pas été consignés. Les aspects liés à la sécurité informatique étaient gérés au jour le jour au niveau opérationnel, et bien qu'il existait des protocoles concrets sur la manière de traiter les violations des directives et instructions opérationnelles en la matière, il n'existait pas de procédures écrites à cet égard. L'absence de normalisation des procédures laisse place à l'incertitude et à l'ambiguïté, ce qui témoigne d'un contrôle et d'une supervision insuffisants de la gestion de la sécurité informatique.

147. L'UNOPS a couvert certains aspects de la sécurité informatique dans ses évaluations des vulnérabilités et des risques au niveau opérationnel. Le Comité a toutefois constaté qu'il n'existait pas d'inventaire des risques informatiques décrivant tous les risques recensés, y compris les risques liés à la continuité des opérations et à la sécurité informatique, qui pourraient ainsi être suivis de manière systématique. L'une des principales recommandations formulées dans le rapport de novembre 2015 était que l'UNOPS établisse un cadre de gestion des risques en matière de cybersécurité à l'échelle de l'organisation. Toutefois, le Comité a constaté qu'au 21 janvier 2019, un cadre officiel de gestion des risques liés à la sécurité informatique n'avait pas encore été mis en place.

148. Le Comité a noté que l'équipe informatique avait organisé une formation obligatoire sur la sécurité informatique à l'intention de tous les utilisateurs, mais n'en avait pas mesuré l'efficacité en évaluant les connaissances de ces derniers à l'issue de la formation. Il a également noté que les systèmes informatiques de l'UNOPS étaient pour l'essentiel des systèmes en ligne et que la sécurité des points d'accès était tout aussi importante que la sécurité des réseaux et des centres informatiques. Un utilisateur qui n'est pas suffisamment sensibilisé à la question de la sécurité informatique pourrait, par inadvertance, permettre que la sécurité du point d'accès (ordinateur personnel, ordinateur portable ou appareil mobile) soit compromise. Il est essentiel d'évaluer les connaissances des employés formés.

149. Le Comité recommande que l'UNOPS établisse et mette en œuvre un mandat, une stratégie et un plan officiels dans le domaine de l'informatique et définisse clairement les attributions dans le système de gestion des processus et de la qualité. Le Comité recommande également que l'UNOPS mette en place un dispositif officiel de gestion des risques liés à la sécurité informatique et d'établissement de rapports à ce sujet, y compris un inventaire des risques, afin de suivre les risques informatiques importants, notamment les risques liés à la continuité des opérations et à la sécurité informatique.

150. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre

Plan de continuité des opérations

151. L'équipe chargée de l'informatique a élaboré en octobre 2018 un document complétant le plan de continuité des opérations dans lequel elle a indiqué que ce plan devrait comporter une évaluation des risques ; il s'agirait de comparer, dans le cadre

de divers scénarios probables, les pertes potentielles dues à l'indisponibilité des services et le coût de la reprise des services. Le Comité a noté qu'aucune évaluation globale des risques informatiques, y compris une évaluation des risques liés à la continuité des opérations, n'avait été effectuée à ce jour. Il a aussi fait observer que le document complémentaire comportait un tableau dans lequel étaient consignés les applications et les logiciels critiques ainsi que leur niveau de criticité et les stratégies d'atténuation connexes, mais qu'il n'existait aucun document portant sur l'étude d'impact ou la participation des parties intéressées. Dans ce scénario, il était possible que tous les risques importants liés à la continuité des opérations n'aient pas été recensés, évalués et traités de façon appropriée.

152. Le Comité a noté que, dans le plan de continuité des opérations, il n'était question ni d'achat de matériel informatique ni de mesures concernant les installations et le personnel, qui sont pourtant des bonnes pratiques reconnues (notamment dans le référentiel COBIT). Il n'était pas non plus question des délais de reprise des activités¹² ou des points de reprise¹³. En ce qui concerne trois¹⁴ scénarios, les mesures d'intervention en cas de sinistre n'étaient que vaguement décrites dans le plan de continuité des opérations, ce qui ouvrait la voie à l'incertitude. Le Comité a également noté que, dans le plan, il n'était pas fait mention d'un calendrier des essais ou d'exigences en matière de formation.

153. L'UNOPS a répondu que nombre de ces aspects étaient traités de manière thématique dans des documents complémentaires.

154. Le Comité a noté que le plan de continuité des opérations visait à établir un système qui avait des chances raisonnables d'être appliqué et que ce n'était pas forcément le cas des documents complémentaires élaborés en interne. Le Comité a également noté qu'il était essentiel de définir un délai de reprise des activités et un point de reprise, entre autres éléments, si l'on voulait établir des normes minimales de reprise qui pourraient être utilisées dans le cas de perturbations qui n'avaient pas été prévues dans le plan de continuité des opérations ou les procédures de reprise après sinistre en vigueur.

Mise à l'essai du plan de reprise après sinistre

155. Dans son plan de continuité des opérations, l'UNOPS recommande que le plan de reprise après sinistre soit mis à l'essai annuellement. Le Comité a constaté que, à ce jour, il n'avait été procédé à aucune mise à l'essai des procédures de reprise après sinistre.

156. L'équipe chargée de l'informatique a répondu que la redondance des centres informatiques de l'UNOPS avait été assurée sur tous les plans (alimentation, réseau, informatique, système d'exploitation, applications et base de données), ce qui permettait à ces centres de basculer vers un autre site en quelques secondes.

¹² On entend par « délai de reprise des activités » le temps nécessaire à la reprise après un sinistre, pour une fonction ou une ressource. (Traduction d'une définition tirée du glossaire de l'Association de l'audit et du contrôle des systèmes d'information).

¹³ On entend par « point de reprise » le point le plus éloigné dans le temps à partir duquel il est acceptable de recommencer l'exécution d'un programme ou d'un système après qu'il a été interrompu. Déterminer le point de reprise revient à déterminer la quantité maximale de données qu'il est acceptable de perdre en cas de perturbation des activités. (Traduction d'une définition tirée du glossaire de l'Association de l'audit et du contrôle des systèmes d'information).

¹⁴ À savoir : a) le centre informatique est opérationnel, mais le bâtiment est inaccessible ; b) le centre informatique est en panne, mais le bâtiment est accessible ; c) le centre informatique est en panne et le bâtiment est inaccessible.

157. Le Comité a fait observer que, même si les opérations de basculement¹⁵ et de rétablissement¹⁶ étaient fréquentes, un exercice de simulation planifié permettrait de mettre en lumière les risques non recensés, en particulier sachant que les risques liés à la continuité des opérations informatiques n'avaient pas été évalués de manière systématique en consultation avec les entités concernées. Les tests de reprise après sinistre aideront l'UNOPS à déterminer si les procédures mentionnées dans le plan de continuité des opérations peuvent effectivement être appliquées et à former les membres du personnel des services informatiques et des autres services pour qu'ils aient connaissance de leurs attributions.

158. Le Comité recommande que l'UNOPS examine et mette à jour le plan de continuité des opérations informatiques en vigueur, fixe les procédures de reprise après sinistre, le calendrier des essais et les exigences en matière de formation et procède à des essais pour en vérifier la solidité.

159. L'UNOPS a accepté la recommandation.

Gouvernance informatique

160. L'instruction opérationnelle du Bureau sur l'informatique et les communications et la gestion des systèmes numériques a été adoptée en septembre 2018 aux fins de la gouvernance informatique. À l'UNOPS, la gouvernance informatique est assurée par le Comité consultatif pour la stratégie informatique, créé en octobre 2017, qui a un rôle consultatif, et le Groupe de la gouvernance opérationnelle informatique, créé en janvier 2018, qui a un rôle opérationnel. Le Groupe est chargé de classer les projets opérationnels par ordre de priorité, sous la direction du Comité consultatif pour la stratégie informatique.

161. Le Comité des commissaires aux comptes a fait observer que le Comité consultatif pour la stratégie informatique devait se réunir tous les trimestres conformément à l'instruction opérationnelle, mais qu'il ne s'était réuni que deux fois en 2018. Le Groupe a analysé les propositions qu'il avait reçues et les a classées par ordre de priorité en fonction des coûts, des économies possibles, du calendrier et de la situation. Il était aussi censé tenir compte des risques, mais le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'il ne l'avait pas fait. Par ailleurs, la décision du Groupe concernant le classement des propositions présentée au Comité consultatif stratégique pour la stratégie informatique en juin ou juillet 2018 n'avait été examinée par ce dernier qu'en janvier 2019.

162. Le Comité recommande que l'UNOPS renforce le dispositif de gouvernance et fasse en sorte que le Comité consultatif stratégique pour la stratégie informatique se réunisse plus fréquemment, conformément à son mandat et à l'instruction opérationnelle correspondante. Les propositions doivent comporter des informations précises sur les risques ainsi que sur les dates de début et de fin, les économies possibles et les coûts, entre autres.

163. L'UNOPS est convenu que la gouvernance devrait être constamment revue et améliorée.

¹⁵ Passage à un serveur, à un système, à une composante ou à un réseau redondant ou de secours en cas de défaillance de l'application, du serveur, du système, de la composante ou du réseau précédemment utilisé.

¹⁶ Restauration d'un système, d'une composante ou d'un service à l'état dans lequel il ou elle se trouvait avant la défaillance et le basculement.

Modules de oneUNOPS

164. Le Comité a examiné le fonctionnement de oneUNOPS afin d'améliorer l'efficacité des fonctionnalités du système, notamment de celles liées à l'acceptation des missions, à la gestion des projets, aux finances et à la gestion des ressources humaines. Ses observations sont résumées ci-après.

Module d'acceptation des missions

165. Dans son précédent rapport (A/73/5/Add.11, chap. II, par. 37 à 42), le Comité a fait observer que les documents qui devaient être examinés par le Comité d'acceptation des missions étaient soumis par courriel et n'étaient pas versés sur oneUNOPS ; ils étaient consignés sur une liste de suivi établie par le Comité d'acceptation des missions, qui était hors ligne. Au cours du présent audit, le Bureau a indiqué que la fonctionnalité liée à l'acceptation des missions et aux offres préliminaires de oneUNOPS Projects était en cours d'élaboration. En outre, il était prévu que le Comité d'acceptation des missions mène ses opérations dans oneUNOPS ; la fonctionnalité liée à l'acceptation des missions et aux offres préliminaires, qu'il utiliserait à cet effet, devait être mise en service en avril 2019.

166. Le Comité a noté qu'une mission pouvait être modifiée pour diverses raisons, notamment l'évolution des coûts, du calendrier ou de la portée. Il a constaté que les informations concernant quatre des 27 modifications apportées n'avaient pas été saisies. L'UNOPS a déclaré que la saisie des informations n'était pas obligatoire dans tous les cas. En effet, le module ne permettait pas de saisir les informations concernant des modifications qui n'étaient pas liées aux coûts, au calendrier ou à la portée. En outre, le système de gestion de l'information de oneUNOPS ne permettait pas de générer un rapport recensant toutes les modifications concernant une mission donnée. En l'absence d'un tel rapport, il n'était pas possible de compiler ces informations dans le progiciel de gestion intégré de bout en bout.

167. Le Comité recommande que l'UNOPS saisisse dans oneUNOPS toutes les informations relatives à chaque mission, y compris celles relatives aux modifications, et fasse en sorte que le système de gestion de l'information permette de compiler ces informations.

168. L'UNOPS a accepté cette recommandation.

Module de gestion des projets

169. Conformément au plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS avait prévu d'améliorer ses procédures de gestion des projets en utilisant PRINCE 2, une méthode structurée de gestion des projets. Il avait prévu d'intégrer PRINCE 2 lors de la phase 2¹⁷, qui devait commencer avant la fin de 2015. Le Comité a toutefois constaté que le Manuel de gestion des projets, qui couvrait plusieurs aspects importants de PRINCE 2, n'était entré en vigueur qu'en janvier 2019. Conformément au Manuel, la procédure de gestion des projets avait été divisée en plusieurs phases¹⁸, mais le Comité a constaté que les éléments ci-après de PRINCE 2 n'avaient pas été pleinement intégrés dans oneUNOPS :

¹⁷ Afin d'en assurer le ciblage stratégique, la mise en service du progiciel de gestion intégré a été séquencée en trois grandes phases : la phase 1, qui porte sur les éléments de base (les fondations du système) ; la phase 2, de différenciation (ajout de processus et de fonctionnalités) ; la phase 3, qui vise à mettre en place des services de première qualité (amélioration des fonctionnalités grâce au perfectionnement des processus et des systèmes).

¹⁸ À savoir, la présentation des offres préliminaires, les activités précédant le début de la mission, le lancement, la gestion et la clôture d'un projet.

a) L'ensemble de la procédure d'élaboration des documents de lancement des projets¹⁹ n'avait pas été définie dans oneUNOPS. Le Bureau a indiqué qu'il étudiait actuellement la possibilité de passer des documents de lancement des projets à une solution en ligne ;

b) Bien que oneUNOPS comporte une fonctionnalité permettant de saisir les informations concernant les modifications relatives au calendrier, au coût et à la portée des projets, des marges de tolérance pour les valeurs quantifiables par rapport à de tels paramètres n'avaient pas encore été établies. L'UNOPS a déclaré qu'il était prévu que des marges de tolérance seraient fixées dans le cadre de la procédure liée à l'acceptation des missions et aux offres préliminaires dans oneUNOPS Projects ;

c) Les plans de gestion des projets en plusieurs étapes sont des plans détaillés qui servent de base au contrôle de la gestion tout au long d'une étape. Le système oneUNOPS comporte une fonctionnalité permettant de saisir les plans en téléchargeant les documents dans différentes catégories, mais les marges de tolérance pour les différentes étapes n'ont pas encore été fixées. Le Bureau a indiqué que oneUNOPS comportait une fonctionnalité permettant de mettre à jour les plans initiaux et les plans trimestriels concernant les projets et qu'il incombait aux responsables de projets d'approuver ces plans ainsi que les marges de tolérance²⁰ qui avaient été fixées pour l'étape suivante ;

d) Certains besoins globaux envisagés dans les registres des enseignements tirés de PRINCE 2 (effets, causes et déclencheurs et alertes précoces ayant révélé des risques, et recommandations pour chaque événement) n'ont pas été pris en compte dans la définition des besoins de l'UNOPS. Le Bureau a indiqué que les registres avaient été définis dans oneUNOPS Projects. Le Comité se félicite de la tenue de registres des enseignements tirés, mais estime qu'il importe d'établir une procédure d'analyse, de partage et de prise en compte de ces enseignements dans le cadre d'autres projets, ce qui n'a pas encore été fait.

170. Le Comité recommande que l'UNOPS intègre la configuration de la méthode PRINCE 2 dans oneUNOPS afin qu'il puisse gérer ses projets dans le respect des dispositions de son manuel de gestion des projets.

171. L'UNOPS a accepté la recommandation.

Module consacré aux finances

172. L'UNOPS mène toutes ses activités financières au moyen du module de oneUNOPS consacré aux finances. Les activités financières comprennent quatre processus clefs : grand livre ; comptes créditeurs ; comptes débiteurs ; rapprochement bancaire. Le Comité a noté ce qui suit au sujet du module de oneUNOPS consacré aux finances. Des modifications avaient été apportées manuellement²¹ à la balance de

¹⁹ Un ensemble de documents dans lesquels sont rassemblées les informations nécessaires pour lancer un projet sur des bases solides et qui permettent de transmettre ces informations à toutes les personnes concernées par le projet.

²⁰ PRINCE 2 permet d'assurer une bonne gouvernance en définissant des responsabilités distinctes pour ce qui est de la direction, de la gestion et de l'exécution des projets et en précisant les responsabilités à chaque niveau établi en prévoyant des « marges de tolérance » par rapport à des objectifs tels que la durée, le coût, la qualité, la portée, les risques et les avantages des projets. Des contrôles sont mis en place de telle sorte que s'il apparaît que les marges de tolérance ne vont pas être respectées, il en est référé immédiatement à l'échelon hiérarchique supérieur pour qu'une décision soit prise.

²¹ Clôture manuelle de la balance de vérification par transfert des produits et des dépenses sous les codes comptables correspondants, reclassement des soldes débiteurs au titre des produits comptabilisés d'avance en sommes à recevoir au titre des projets, reclassement des soldes créditeurs au titre des comptes débiteurs en comptes créditeurs, reclassement des dépôts à terme

vérification pour arriver à la valeur finale de chaque code comptable dans les états financiers. De plus, l'évaluation et la gestion des stocks, la gestion des fonds et de la trésorerie, l'analyse chronologique des comptes débiteurs et la présentation de l'information sectorielle ne se faisaient pas au moyen de oneUNOPS. L'automatisation de ces activités permettrait d'assurer une plus grande transparence et crédibilité en ce qui concerne les données financières.

173. L'UNOPS a indiqué qu'il collaborait avec les services informatiques pour automatiser un certain nombre d'opérations²² qui étaient effectuées manuellement.

174. Le Comité recommande que l'UNOPS automatise l'établissement des états financiers afin d'assurer la crédibilité des informations financières. Le Bureau devrait également s'attacher en priorité à gérer la trésorerie et à évaluer et à gérer les stocks dans oneUNOPS.

175. L'UNOPS a admis qu'il était nécessaire d'automatiser l'établissement des états financiers.

Module de gestion des actifs

176. Le Comité a examiné le module de gestion et de comptabilité des actifs de oneUNOPS à l'aune de l'instruction opérationnelle OI.FG.2018.02 sur la gestion des immobilisations corporelles et incorporelles, des instructions de l'UNOPS sur les processus et des normes IPSAS 17 et 31, et a constaté que :

a) Les réexamens de la durée et du mode d'amortissement des immobilisations incorporelles, auxquels l'UNOPS devait procéder en application de la norme IPSAS 31, n'étaient pas effectués dans oneUNOPS. Le Bureau a déclaré qu'il examinait la durée d'utilité lorsqu'il procédait à l'inventaire physique et qu'un réexamen distinct de la durée de vie économique de toutes les catégories d'actifs avait été lancé ;

b) La valeur résiduelle des actifs n'était pas prise en compte dans oneUNOPS, ce qui avait des incidences sur la comptabilisation du montant de l'amortissement des actifs. L'UNOPS était convenu d'incorporer la fonctionnalité d'enregistrement de la valeur résiduelle de tous les actifs au moment de la comptabilisation à l'actif ;

c) Conformément à la procédure relative à l'inventaire physique et à l'attestation d'inventaire, la clôture trimestrielle des actifs par le Groupe des finances devait se faire dans oneUNOPS. L'UNOPS a confirmé que les activités de clôture se faisaient manuellement et non dans oneUNOPS.

177. Le Comité recommande que l'UNOPS examine les rapports dans le module de gestion des actifs et automatise la clôture trimestrielle des actifs. Le Bureau devrait également enregistrer la valeur résiduelle des actifs et la durée d'utilité

qui correspondent à de la trésorerie et à des équivalents de trésorerie, reclassement des produits comptabilisés d'avance en liquidités utilisées par l'UNOPS dans les projets où il agit en qualité de mandataire, reclassement des provisions, analyse des activités de mandant et de mandataire (calculées manuellement en se servant comme source de données du rapport sur les dépenses mandant-mandataire dans oneUNOPS), élimination de produits et de créances au titre de projets dans lesquels l'UNOPS agit en qualité de mandataire, et toute autre modification visant à rectifier des erreurs, le cas échéant.

²² Il s'agit d'un rapport étendu sur la balance de vérification qui tient compte de la clôture manuelle des balances de vérification, d'un rapport sur les éliminations par le mandataire de produits et de créances, d'un rapport sur les dépenses du mandant et du mandataire, d'un rapport sur les produits comptabilisés d'avance reclassés en sommes à recevoir au titre des projets, d'un rapport sur les contrats de construction et d'un rapport sur les secteurs.

des immobilisations corporelles et incorporelles dans oneUNOPS à chaque date de clôture.

Module consacré au personnel

178. Le Comité a relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne les contrôles internes dans le module de oneUNOPS consacré au personnel :

a) Dans trois cas, plusieurs identificateurs de ressource avaient été attribués à la même personne, ce qui montrait qu'il y avait un manque de contrôle des données de base. L'UNOPS a accepté d'enquêter sur les raisons pour lesquelles certaines personnes avaient plusieurs identificateurs ;

b) Dans la base de données, certaines ressources étaient considérées comme actives en dépit du fait que les personnes concernées n'étaient pas sous contrat avec l'UNOPS, ce qui pouvait entraîner des irrégularités dans le traitement des sommes dues. Le Bureau emploie un grand nombre de vacataires (11 000 vacataires contre 750 personnes titulaires d'un contrat permanent). Le Comité a noté que ces ressources avaient été créées au moyen de oneUNOPS Projects par les bureaux des ressources humaines concernés. Une fois créées, les ressources apparaissaient comme « ouvertes ». Lorsqu'une personne se voyait proposer un contrat ou l'acceptait, la ressource correspondante devenait active. L'examen du Comité a révélé que certaines ressources apparaissaient comme « ouvertes » dans la base de données alors même que les personnes concernées avaient déjà quitté le Bureau, n'avaient pas encore été recrutées ou avaient refusé l'offre. Dans tous ces cas, les ressources étaient restées ouvertes jusqu'à leur clôture manuelle. En outre, une même personne pouvait avoir plusieurs contrats à l'UNOPS, qui lui donnaient droit à des prestations différentes, de sorte que la gestion des contrats était transactionnelle et dynamique par nature. Le fait que certaines ressources apparaissaient comme ouvertes alors même que les personnes concernées n'étaient pas sous contrat présentait un risque important. Étant donné que la vérification de l'existence d'un contrat se faisait manuellement et que les dates de fin attribuées aux ressources ouvertes étaient génériques, il subsistait un risque que des versements soient faits à des personnes qui n'étaient pas sous contrat. L'UNOPS a déclaré que, sur le plan technique, il n'était pas possible d'attribuer un contrat si la ressource correspondante n'était pas déjà active dans la base de données. Le Comité est préoccupé par le fait que ce besoin technique pourrait entraîner la présence d'employés « fantômes » et des irrégularités dans le traitement ;

c) Le système permettait de verser une indemnisation en cas d'heures supplémentaires supérieure aux limites fixées. L'UNOPS a pris acte du problème et déclaré que le Groupe des ressources humaines et du changement examinait la question. Le Comité a constaté que, dans 133 cas, une demande d'indemnisation avait été approuvée à de multiples reprises, le même jour, pour une même personne. Le Bureau a reconnu que le système ne devrait pas permettre qu'une demande d'indemnisation soit traitée plusieurs fois.

179. Le Comité recommande que l'UNOPS examine les risques associés au fait que des ressources apparaissent comme ouvertes dans la base de données alors même que les personnes concernées ne sont pas sous contrat, revoie les contrôles en vigueur et, le cas échéant, mette en place des contrôles supplémentaires pour s'assurer que seules les personnes sous contrat touchent des prestations.

F. Informations communiquées par l'administration

Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens

180. L'administration a informé le Comité qu'en 2018, elle avait comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 1 816 563 dollars dont, notamment, 771 541 dollars imputables à un dépassement de crédit²³, 393 139 dollars correspondant aux montants révisés dus par les clients, 324 881 dollars imputables à des dépenses non prises en charge dans le cadre de projets et 126 273 dollars imputables au non-respect de demandes émanant des clients. Au 31 décembre 2018, l'administration avait constitué une provision pour créances douteuses et irrécouvrables d'un montant de 11,83 millions de dollars.

Versements à titre gracieux

181. L'UNOPS a informé le Comité qu'il n'avait procédé à aucun versement à titre gracieux en 2018.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

182. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les inexactitudes et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur son audit pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

183. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou qui a été porté à son attention. Il demande également à l'administration si elle a connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives. L'administration a informé le Comité qu'il y avait eu 29 cas de fraude en 2018. Elle lui a également indiqué que seuls six d'entre eux avaient entraîné des incidences économiques de l'ordre de 145 672 dollars. Dans un autre cas, un tiers avait intercepté une série de courriels et détourné environ 481 541 dollars (fonds n'appartenant pas à l'UNOPS) vers un compte frauduleux qui n'était pas l'un des comptes de l'UNOPS.

²³ Les dépassements de crédit se produisent quand l'UNOPS engage des dépenses supérieures aux montants prévus au budget du programme convenu avec le client, donc non couvertes par le contrat.

G. Remerciements

184. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS et leurs collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Auditeur général des comptes de l'Inde
(Auditeur principal)
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Le 24 juillet 2019

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2012	A/68/5/Add.10 et A/68/5/Add.10/Corr.1 , chap. II, par. 44	<p>a) Nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme ;</p> <p>b) Procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime ;</p> <p>c) Déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et de veiller que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La gestion du risque institutionnel de l'UNOPS et du cadre y relatif a été confiée au Groupe des finances, sous la responsabilité du Directeur financier de l'UNOPS. Les entités techniques, notamment chargées des politiques et de l'appui, fournissent des conseils consultatifs et un appui en matière de mise en œuvre, destinés à garantir une gestion efficace et rationnelle des risques et une prise de décisions éclairée dans l'ensemble des opérations. La responsabilité des risques opérationnels relève des autorités chargées des missions disposant d'une délégation de pouvoir. La solution de gestion en ligne des risques institutionnels de l'UNOPS a été lancée en janvier 2019 dans le cadre de la version 1.0 de oneUNOPS Projects et est désormais accessible à toutes les entités opérationnelles (projets et engagements), ainsi qu'aux entités géographiques et techniques de l'UNOPS. Dans le cadre du lancement de oneUNOPS Projects, plusieurs ateliers de formation de deux jours ont été organisés au siège et dans 20 autres sites. Des tutoriels vidéo, des directives et des webinaires visant à présenter oneUNOPS Projects ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNOPS. L'utilisation de ce système est devenue obligatoire le 16 avril 2019, date à laquelle la procédure révisée d'acceptation des engagements et des 	Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
2	2012	A/68/5/Add.10 et A/68/5/Add.10/Corr.1 , chap. II, par. 82	Mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement.	offres préliminaires a été intégrée à la version 2.0 de oneUNOPS Projects. En application d'une décision interne concernant les rôles et les responsabilités, le Groupe des infrastructures et de la gestion de projets a intégré dans le Manuel de gestion des projets, dont l'utilisation sera obligatoire à compter du 1 ^{er} janvier 2019, les règles relatives à l'adéquation des bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement, qui figuraient auparavant dans le manuel sur la conception des bâtiments. Ces règles font l'objet d'un suivi dans le cadre du mécanisme de suivi et de contrôle prévu dans le Manuel de gestion des projets.	Étant donné que le mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation des bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement a été mis en place, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
3	2013	A/69/5/Add.11 et A/69/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 34	Prendre des initiatives afin de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques dans l'ensemble de l'entité. Plus précisément, l'UNOPS doit : <ul style="list-style-type: none"> • Recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques ; • Effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidés au niveau de l'entité ; • Réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces 	La solution de gestion en ligne des risques institutionnels de l'UNOPS a été lancée en janvier 2019 dans le cadre de la version 1.0 de oneUNOPS Projects et est désormais accessible à toutes les entités opérationnelles (projets et engagements), ainsi qu'aux entités géographiques et techniques de l'UNOPS. Dans le cadre du lancement de oneUNOPS Projects, plusieurs ateliers de formation de deux jours ont été organisés au siège et dans 20 autres sites. Des tutoriels vidéo, des directives et des webinaires visant à présenter oneUNOPS Projects ont été mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNOPS. L'utilisation de ce système est devenue obligatoire le 16 avril 2019, date à laquelle la procédure révisée d'acceptation des engagements et des offres préliminaires a été intégrée à la version 2.0 de oneUNOPS Projects.	Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			<p>dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures ; • Désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque. 						
4	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 36	Confirmer une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforcer d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés.	<p>Le rapport a été finalisé et présenté au Bureau du Directeur exécutif en 2018. On retiendra notamment les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs découlant de l'étude de viabilité financière ont été dépassés ; • Des avantages découlant des processus ont été obtenus ; • Les frais de mise en œuvre associés à oneUNOPS sont relativement bas, par rapport à la moyenne mondiale des mises en œuvre de systèmes de gestion du risque institutionnel. 	Afin d'appliquer la recommandation du Comité, l'UNOPS a chargé Gartner Inc. de procéder à une évaluation des avantages obtenus. Le rapport préliminaire relatif aux avantages obtenus a été soumis en juin 2016 et le rapport final en juillet 2018. Le rapport final a permis de confirmer de nouveau l'étendue des économies réalisées et des avantages en termes de coûts obtenus à l'issue de la mise en œuvre de oneUNOPS. La recommandation est donc		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 39	Étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation.	L'UNOPS a révisé et mis à jour son cadre de politiques générales, publiant notamment une directive du Bureau exécutif sur la délégation de pouvoirs et le dispositif d'application du principe de responsabilité. L'objectif de cette politique est d'assurer la transparence et l'application du principe de responsabilité pour ce qui est des décisions clefs et de veiller à ce que l'organisation soit résolue à mener l'action nécessaire dans le cadre de la délégation des pouvoirs. La directive prend en compte et complète les principes organisationnels concernant la séparation des responsabilités et des activités décrites dans les directives du Bureau exécutif sur les principes organisationnels et le modèle de gouvernance (EOD.ED.2017.02) et sur la structure organisationnelle (EOI.ED.2018.01). La délégation de pouvoirs et l'octroi des droits d'accès correspondants doivent être autorisés par les autorités compétentes. Toutes ces autorisations sont précisément décrites et consignées par écrit. L'UNOPS a également revu et recensé ses processus opérationnels en vue de normaliser les pratiques de travail et d'améliorer l'efficacité de ces processus. Ses processus opérationnels ont été recensés à l'aide du cadre de classification des processus de l'American Productivity and Quality Centre et affinés pour refléter les besoins opérationnels spécifiques de l'UNOPS. Ils sont également consignés dans le système de gestion des processus et de la qualité de l'UNOPS.	considérée comme appliquée. L'UNOPS a fait des efforts considérables pour améliorer l'efficacité de ses processus opérationnels. Il a révisé son cadre stratégique et publié de nouvelles instructions émanant de son Bureau exécutif sur la délégation de pouvoirs et à l'appui de la structure organisationnelle et de la séparation des responsabilités. Ces processus sont également consignés dans le système de gestion des processus et de la qualité de l'UNOPS. Des mesures sur la délégation de pouvoirs ont été mises en place, de même que des tableaux de référence visant à fournir des informations sur ladite délégation. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
6	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 58	<p>a) Obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe des ressources humaines et du changement en tant que partenaire opérationnel ;</p> <p>b) Gérer et surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de services partagés ;</p> <p>c) Concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telles que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total.</p>	<p>L'UNOPS estime que cette recommandation devrait être classée, étant donné que son processus de planification des activités, l'outil de définition des objectifs annuels qui contient un certain nombre d'indicateurs clés de performance applicables, le système d'évaluation par les clients du centre de services partagés de Bangkok, etc., a été mis en place. Le centre fournira des informations telles que le rapport personnel chargé des ressources humaines/nombre total de membres du personnel, personnel des ressources humaines chargé de la gestion des états de paie/personnel de l'UNOPS, etc., de manière à contrôler l'efficacité des ressources humaines.</p>	<p>Étant donné que l'UNOPS a pris des mesures et que le centre de services partagés de Bangkok est à même d'assurer le suivi de ses ressources humaines, la recommandation relative à l'efficacité est considérée comme appliquée.</p>	X			
7	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 62	<p>Le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.</p>	<p>Au cours des dernières années, le Groupe des ressources humaines et du changement a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établi des structures organisationnelles types, pour lesquelles des membres du personnel se sont vu confier des fonctions essentielles, notamment celles de gérer, de contrôler et d'établir des bureaux en se fondant sur lesdites structures ; • défini les fonctions, les compétences et l'expertise nécessaires pour s'acquitter de ces mandats, en collaboration avec le reste de l'organisation ; • élaboré et utilisé un outil complet d'évaluation pour inclure lesdites fonctions dans la réserve de candidat, outil qui fera office d'instrument de 	<p>L'administration collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des effectifs et des candidatures. La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p>	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 70	Surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel.	<p>planification efficace des besoins en personnel ;</p> <ul style="list-style-type: none"> établi, en collaboration avec d'autres groupes de pratique (par exemple, le Groupe des infrastructures et de la gestion des projets et le Groupe des partenariats), d'autres réserves de personnel technique qui n'ont pas été utilisées pour la planification des besoins en personnel non essentiel à l'UNOPS. <p>Le Groupe des ressources humaines et du changement a collaboré avec tous les groupes et les représentants régionaux par l'intermédiaire du réseau de gestion des connaissances en vue d'élaborer une taxonomie des indicateurs liés aux experts, en même temps qu'une taxonomie des intitulés de poste. Le nouvel outil de gestion des intitulés de poste est maintenant fonctionnel et son utilisation a été rendue obligatoire. Par conséquent, le Groupe est d'avis que, tout en travaillant avec les groupes de pratique, il a recueilli et examiné des informations sur les connaissances et l'expérience des membres du personnel afin d'éclairer la planification future des effectifs et la gestion des aptitudes.</p>	Le taux de rotation a diminué et des mesures sont actuellement prises pour améliorer les conditions des titulaires de contrats et réduire les taux de rotation du personnel afin de créer un environnement de travail agréable. Des informations sur le sujet figurent également dans le rapport annuel du Directeur exécutif.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
9	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 75	<p>a) Soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées ;</p> <p>b) Suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique ;</p> <p>c) Prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question.</p>	L'UNOPS continue de surveiller l'évolution des taux de rotation du personnel et a fourni des analyses détaillées à ce sujet pour les trois dernières années.	<p>La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p> <p>Le taux de rotation a diminué et des mesures sont actuellement prises pour améliorer les conditions des titulaires de contrats et réduire les taux de rotation du personnel afin de créer un environnement de travail agréable. Des informations sur le sujet figurent également dans le rapport annuel du Directeur exécutif. La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p>	X			
10	2014	A/70/5/Add.11 et A/70/5/Add.11/Corr.1 , chap. II, par. 101	Examiner le système de prime de mérite pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier.	L'UNOPS dispose d'un cadre de politiques générales bien structuré qui garantit que les rémunérations accordées au mérite correspondent bien aux objectifs du système. L'organisation est fière d'examiner et d'ajuster régulièrement ses mécanismes de répartition, ses budgets globaux et autres mécanismes liés aux mesures d'incitation, afin de continuer de veiller à leur cohérence	Le Comité a noté que les ressources allouées aux fins de la prime de mérite sont définies à l'avance et que des dispositions sont prises pour veiller à ce que le montant y relatif ne soit pas dépassé.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				avec l'objectif fixé, notamment en faisant en sorte que la rémunération au mérite ne dépasse pas une limite budgétaire correspondant à l'équilibre financier.	La recommandation est donc considérée comme appliquée.				
11	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 15	Le Comité recommande que l'UNOPS réévalue le niveau minimum approuvé des réserves opérationnelles afin de prendre en compte les gains et pertes actuariels précédents et la comptabilisation des immobilisations corporelles.	Cette recommandation découle principalement de la modification apportée à la comptabilisation des immobilisations corporelles en 2014 et des gains actuariels enregistrés en 2015 (alors que l'on enregistrait auparavant des pertes). Compte tenu de l'approche retenue pour le calcul de la réserve opérationnelle minimale, qui équivaut à la moyenne sur quatre mois des dépenses de gestion des trois années précédentes, les résultats de l'exercice 2015 ne sont pas pris en compte dans le calcul de 2018. L'UNOPS estime que cette recommandation a été rendue caduque, étant donné que la modification des dispositions relatives à l'établissement des rapports sur les immobilisations corporelles a eu un effet ponctuel.	Les réserves de l'UNOPS n'ont cessé d'augmenter au fil des ans et, comme l'UNOPS l'a déclaré, les résultats de l'exercice 2015 ne sont plus pris en compte dans le calcul de 2018. La recommandation est considérée comme caduque.				X
12	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 16	Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves, dans le cadre d'un examen stratégique de ses besoins en ressources opérationnelles.	En étroite collaboration avec le Conseil d'administration, l'UNOPS a examiné de quelle manière il pourrait utiliser les montants excédentaires des réserves à des fins opérationnelles. L'évaluation et l'examen stratégique ont été menés dans un contexte de déficit de ressources financières destinées à financer la mise en œuvre du Programme 2030. Ils sont établis dans le cadre de l'examen à mi-parcours des plans stratégiques de l'UNOPS pour la période 2014-2017 et 2018-2021.	Le Comité a pris note des progrès réalisés par l'UNOPS. Toutefois, étant donné que les projets d'initiatives d'investissements sociaux sont financés au moyen de l'excédent de réserves sans qu'une réserve destinée à la croissance et à l'innovation ne soit créée, ce qui va à l'encontre du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, la recommandation est			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
13	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 32	Le Comité recommande que, s'il est adopté, le nouveau dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles serve à appuyer l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne afin de rapprocher la structure des procédures et les assurances sur lesquelles elles reposent.	<p>L'UNOPS a achevé la mise en œuvre de son dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles en lançant une série de procédures et d'initiatives révisées, dont les principales composantes sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La révision complète du dispositif réglementaire de l'UNOPS, y compris en recensant les processus liés au système de gestion des processus et de la qualité du Bureau ; • Une réorganisation de la structure de l'UNOPS à l'échelle mondiale ; • Le lancement d'une solution en ligne de gestion des ressources institutionnelles et des projets (oneUNOPS Projects), qui passe par la mise en œuvre du dispositif de gestion du risque institutionnel de l'UNOPS ; • La révision des dispositifs réglementaires relatifs au dispositif de contrôle interne de l'UNOPS. <p>Chaque année, l'UNOPS joint une déclaration relative au contrôle interne à la lettre d'envoi qui accompagne son rapport financier et ses états financiers audités. Dans la lettre, le Directeur exécutif et le Directeur financier certifient que les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne de l'UNOPS donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions.</p>	considérée comme en cours d'application. Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 33	Le Comité recommande en outre que l'UNOPS examine le plan de mise en œuvre du nouveau dispositif, en veillant à ce qu'il soit suffisamment détaillé, clair et réaliste, qu'il intègre des plans de formation et de communication, et que les responsabilités et les liens avec d'autres initiatives de l'UNOPS soient clairement définis.	<p>L'UNOPS a achevé la mise en œuvre de son dispositif portant sur la gouvernance, la gestion des risques et le respect des règles en lançant une série de procédures et d'initiatives révisées, dont les principales composantes sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La révision complète du dispositif réglementaire de l'UNOPS, y compris en recensant les processus liés au système de gestion des processus et de la qualité du Bureau ; • Une réorganisation de la structure de l'UNOPS à l'échelle mondiale ; • Le lancement d'une solution en ligne de gestion des ressources institutionnelles et des projets (oneUNOPS Projects), qui passe par la mise en œuvre du dispositif de gestion du risque institutionnel de l'UNOPS ; • La révision des dispositifs réglementaires relatifs au dispositif de contrôle interne de l'UNOPS. <p>Chaque année, l'UNOPS joint une déclaration relative au contrôle interne à la lettre d'envoi qui accompagne son rapport financier et ses états financiers audités. Dans la lettre, le Directeur exécutif et le Directeur financier certifient que les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne de l'UNOPS donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions.</p>	Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
15	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 44	Le Comité recommande que, dès réception du rapport sur les contrôles et la configuration du	L'UNOPS continue de progresser sur certains points relatifs à l'évaluation des risques de fraude, et deux autres points ont été réglés en 2019.	La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			<p>système, l'UNOPS évalue les recommandations formulées par le consultant externe afin de déterminer s'il donne des assurances suffisantes et, si elles sont insuffisantes, de procéder à un examen pour déterminer si un avantage a été tiré de ces lacunes.</p>						
16	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 48	<p>Le Comité réitère sa précédente recommandation tendant à ce que l'UNOPS obtienne des données de référence fiables sur les coûts pour étayer une étude des avantages découlant de l'amélioration des processus.</p>	<p>Le rapport a été finalisé et présenté au Bureau du Directeur exécutif en 2018. On retiendra notamment les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs découlant de l'étude de viabilité financière ont été dépassés ; • Des avantages découlant des processus ont été obtenus ; • Les frais de mise en œuvre associés à oneUNOPS sont relativement bas, par rapport à la moyenne mondiale des mises en œuvre de systèmes de gestion du risque institutionnel. 	<p>Cette recommandation fait suite à celle formulée au paragraphe 36 du chapitre II du document A/70/5/Add.11. Comme indiqué dans l'observation ci-dessus, la recommandation a été appliquée. La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p>			X	
17	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 49	<p>Le Comité recommande qu'à l'avenir, les investissements importants fassent l'objet, au préalable, d'une analyse plus complète des avantages des processus et des économies réalisées afin de disposer de davantage de données pour l'évaluation de la réussite d'un projet et</p>	<p>Le rapport a été finalisé et présenté au Bureau du Directeur exécutif en 2018. On retiendra notamment les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs découlant de l'étude de viabilité financière ont été dépassés ; • Des avantages découlant des processus ont été obtenus ; • Les frais de mise en œuvre associés à oneUNOPS sont relativement bas, par rapport à la moyenne mondiale des mises en œuvre de systèmes de gestion du risque institutionnel. 	<p>Au cours de la réunion consacrée à l'examen des recommandations restant à appliquer, l'UNOPS a déclaré que des changements majeurs avaient été apportés à la gouvernance des projets TIC depuis que cette recommandation a été formulée. L'UNOPS a introduit une nouvelle stratégie de politique générale et de gouvernance ainsi qu'un</p>			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			pour son application future.		mécanisme intégré de suivi et d'évaluation des projets et des investissements liés aux TIC. Les principes de la stratégie sont définis dans la directive opérationnelle sur la gestion des TIC et des systèmes numériques (OD.FG.2018.02), dans laquelle les principes de gouvernance des TIC ont été énoncés. La question de savoir si les directives sont suivies sera examinée lors de futurs audits. La recommandation est donc considérée comme appliquée.				
18	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 63	Le Comité recommande que l'UNOPS renforce ses procédures d'acceptation et de gestion des risques des engagements de sorte qu'il puisse les utiliser pour évaluer de nouveaux domaines d'activité.	La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. Comme indiqué lors de la démonstration en direct au Comité, le système dispose d'un processus intégré d'acceptation des engagements qui permet d'identifier et d'enregistrer rapidement les risques, les problèmes et les sources d'enseignements (selon la même taxonomie) grâce à la collaboration de toutes les parties prenantes impliquées dans le processus d'acceptation des engagements, à savoir les concepteurs de projets, les responsables de gestion au niveau des pays, les bureaux régionaux, les examinateurs du Groupe intégré de conseil et d'appui, les autorités chargées des engagements et les responsables des politiques. Les fonctions relatives à la gestion des documents et à l'établissement de	Compte tenu de l'examen du système mis en place par l'administration, on estime que la procédure d'acceptation des engagements a été renforcée. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				rapports permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble grâce aux tableaux de bord intelligents et de renforcer la fonction de collaboration pour chaque engagement. Elles ont en outre été améliorées et intégrées dans G Suite. Lesdites fonctions, ainsi que la cartographie des examinateurs par région par type de projet et par partenaires ont permis de renforcer le système d'examen et le transfert de responsabilités liées aux projets. Le système propose désormais une liste récapitulative pour les engagements à haut risque, qui doit être transmise au Comité d'acceptation des missions et permet d'identifier les conditions d'approbation du comité (par exemple, les problèmes et les risques) à des fins de surveillance et de contrôle au siège. Les objectifs du projet sont automatiquement liés au budget et à l'échéancier, qui sert également de base. Ce système, combiné à un processus renforcé de gestion du changement, dans le cadre duquel les responsables de projet peuvent exercer leur jugement professionnel pour déterminer si un changement proposé respecte les tolérances du projet ou le soumettre à l'autorité responsable de l'engagement, a permis de renforcer le processus de modification des engagements. Enfin, le système permet désormais à l'UNOPS de rendre compte des types d'activités existants et nouveaux et de les analyser en collectant des données sur les partenaires, les sources de financement, les produits, etc. pour les stocker dans un « vivier de données » commun qui peut être utilisé par l'ensemble de l'UNOPS pour la prise de décisions et comme source d'enseignements. Ces nouvelles fonctions permettent à l'UNOPS de proposer des engagements plus solides.					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
19	2015	A/71/5/Add.11 , chap. II, par. 95	Le Comité recommande que l'UNOPS : a) revoie le barème des tarifs en profondeur afin d'étudier comment prendre en compte le risque de façon optimale, cohérente, transparente et fondée sur l'analyse ; b) mette en place des directives relatives à l'utilisation des excédents découlant de la non-utilisation des suppléments pour risque.	<p>Prière de noter que le Comité a indiqué que le point a) de la présente recommandation a été examiné dans son audit de 2017, dans lequel il a pris note des progrès accomplis par l'UNOPS dans l'application de la recommandation (A/73/5/Add.11, chap. II, annexe, point 23). Ainsi, les informations ci-après portent sur le point b) de la recommandation.</p> <p>Au paragraphe 6.6 de sa directive organisationnelle sur la gestion des finances et de l'actif (OD.FG.2018.01), l'UNOPS a défini une politique d'utilisation de sa réserve en ces termes « Les réserves de l'UNOPS servent de mécanisme d'assurance contre les risques opérationnels et fournissent des liquidités en cas de circonstances défavorables. Elles visent à appuyer les opérations à long terme de l'UNOPS, notamment en fournissant des fonds pour des investissements internes, externes et novateurs qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNOPS ». Il est clairement énoncé dans cette politique que la réserve comprend deux grandes composantes des fonds visant à fournir les liquidités nécessaires et des fonds visant à couvrir les risques opérationnels. Ces derniers sont traités dans le projet de budget de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2018-2019 (DP/OPS/2017/6, par. 112 et tableau 3). Les fonds reçus au titre des suppléments pour risque et non encore utilisés sont inscrits dans la rubrique « Réserve au titre d'éventuelles créances irrécouvrables, des provisions nécessaires et de l'excédent pour imprévus », tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Étant entendu que la première partie de la recommandation a été close lors de l'audit de 2017, l'UNOPS est convaincu qu'il a maintenant réglé la</p>	Au vu de la réponse de l'administration, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 20	Le Comité recommande que le Conseil d'administration de l'UNOPS approuve les budgets de gestion initial et définitif, y compris la répartition des ressources, a posteriori.	deuxième partie de la recommandation, qui consiste à établir des directives régissant l'emploi des suppléments pour risque non utilisés.	Le 30 avril 2019, l'UNOPS a communiqué au Comité une annexe à inclure dans son projet de budget pour 2020-2021, qui sera examinée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Ces prévisions figurent à l'ordre du jour provisoire de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, qui débutera le 3 septembre 2019.	Étant donné que les prévisions budgétaires de l'UNOPS pour 2020-2021 sont inscrites à l'ordre du jour de la session de septembre 2019 du Conseil d'administration, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X	
21	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 25	Le Comité recommande à l'UNOPS d'évaluer si les dispositifs de contrôle interne applicables aux versements bancaires sont adaptés et de renforcer les mécanismes de surveillance pour faire en sorte qu'aucun cas de double paiement, de trop-perçu ou de paiement excédentaire ne survienne à l'avenir.	En raison du retard pris dans les invitations à soumissionner au titre des voyages, l'objectif est de mettre en place un outil de validation systématique du délai entre la date de réservation et la date de départ dans le système de voyage en vigueur fourni par le titulaire d'accord à long terme.	Selon la note de règlement figurant dans l'état de rapprochement bancaire fourni par l'UNOPS en décembre 2018, il y a eu quatre cas de double paiement dans une banque et un cas de paiement excédentaire dans une autre banque. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.		X		
22	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 30	Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place une structure de communication de l'information et de suivi bien définie en matière de gestion et de préciser les attributions des responsables de chaque domaine d'activité.	L'UNOPS considère que cette recommandation peut être classée. Les éléments qui restent à mettre en œuvre et la directive opérationnelle relative au cadre de délégation de pouvoirs et de responsabilisation (EOI.ED.2018.02), promulguée le 28 septembre 2018, portent sur tous les aspects de la recommandation.	Compte tenu de la directive opérationnelle promulguée par l'administration, qui définit la structure organisationnelle de l'UNOPS et le cadre hiérarchique des directeurs régionaux et des directeurs de siège, la recommandation est	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
23	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 44	Le Comité recommande que l'UNOPS envisage de mettre en place à l'intention de son personnel une politique de déclaration de la situation financière, qui soit conforme à celle du Secrétariat de l'ONU (telle qu'elle a été définie dans la circulaire ST/SGB/2006/6).	L'UNOPS a révisé son formulaire de déclaration de situation financière et de déclaration de conflit d'intérêts en 2016 et a déjà fait rapport au Conseil d'administration sur ce changement et ses effets. L'UNOPS a accepté la recommandation du Comité d'envisager d'aligner sa politique sur la circulaire ST/SGB/2006/6 du Secrétaire général sur les déclarations de situation financière et les déclarations de conflits d'intérêts et a conclu que la politique actuelle de l'UNOPS en la matière (OI.Ethics.2018.02) était conforme aux instruments des Nations Unies qui lui sont applicables. Les directives de l'UNOPS sont également de plus grande portée, car elles englobent un plus vaste ensemble de personnel et portent aussi sur les intérêts et les activités des partenaires non mariés.	considérée comme appliquée. L'UNOPS a mis en place la directive opérationnelle OI.Ethics.2018.02 qui énonce les obligations du personnel concernant les déclarations de conflits d'intérêts, les déclarations d'actifs, etc., conformément à la circulaire ST/SGB/2006/6 du Secrétaire général. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
24	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 50	Le Comité recommande que l'UNOPS veille au respect de l'instruction administrative qu'il a adoptée sur la planification de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre dans tous ses bureaux et divisions, y compris pour ce qui est des ressources, données et systèmes informatiques.	La directive opérationnelle sur la planification de la continuité des opérations (EOI.ED.2018.03) a été publiée et a pris effet à compter du 3 avril 2018. Une personne a été recrutée en octobre 2018 afin d'aider le Chef de la sécurité à coordonner la mise à jour du plan de continuité des opérations. Une fois que la directive a été publiée et que les ressources permettant de faciliter la coordination ont été mises à disposition, les plans de continuité des opérations ont été mis à jour en 2018 et il existe désormais un système de vérification et de mise à jour continues. Le processus de mise à jour continue des plans de continuité des opérations semble fonctionner efficacement.	Le Comité prend note des progrès accomplis dans la publication de la nouvelle directive opérationnelle. Toutefois, étant donné que les plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre ne sont pas mis à l'essai à raison d'une fois par an, en se fondant sur les informations fournies en réponse aux demandes de fourniture de biens et services, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2016	A/72/5/Add.11, chap. II, par. 58	Le Comité recommande que l'UNOPS examine le fonctionnement du progiciel oneUNOPS afin de déterminer si tous les dispositifs de contrôle voulus ont été mis en place et fonctionnent correctement, si les avantages escomptés de ce nouveau progiciel se concrétisent et si les fonctions informatiques proposées sont adaptées aux exigences fonctionnelles, y compris pour ce qui est des rapports de gestion.	Le rapport a été finalisé et présenté au Bureau du Directeur exécutif en 2018. On retiendra notamment les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs découlant de l'étude de viabilité financière ont été dépassés ; • Des avantages découlant des processus ont été obtenus ; • Les frais de mise en œuvre associés à oneUNOPS sont relativement bas, par rapport à la moyenne mondiale des mises en œuvre de systèmes de gestion du risque institutionnel. 	Afin d'appliquer la recommandation du Comité, l'UNOPS a chargé Gartner Inc. de procéder à une évaluation des avantages obtenus. Le rapport final, présenté en juillet 2018, a permis de confirmer de nouveau l'étendue des économies réalisées et des avantages en termes de coûts obtenus à l'issue de la mise en œuvre de oneUNOPS. En ce qui concerne l'examen de la question de déterminer si tous les dispositifs de contrôle voulus ont été mis en place, ces derniers ont été inclus dans le descriptif de l'évaluation des avantages obtenus. Le consultant a donné l'assurance que les mesures prises pour donner suite à l'évaluation des risques de fraude précédemment effectuée par Deloitte étaient satisfaisantes et a conclu que les entretiens et le rapport d'audit permettaient de conclure que l'UNOPS avait mis en place des contrôles efficaces. L'UNOPS a donc pris les mesures nécessaires pour donner suite à la recommandation de	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
26	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 73	Le Comité recommande que l'UNOPS repense son système informatique de gestion des projets, ainsi que le passage au progiciel oneUNOPS, afin que les informations centralisées sur l'état d'avancement des projets, y compris les prorogations accordées et les raisons des retards d'exécution, y soient indiquées, de façon à permettre un meilleur contrôle de la gestion de projets.	En janvier 2019, l'UNOPS a mis au point et lancé un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets appelé oneUNOPS Projects. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. Les fonctions de gestion des différentes étapes du projet et du calendrier du système, en vertu desquelles il convient de préciser la date et de fournir des éléments de preuves attestant que l'objectif fixé a été atteint, permettent de collecter toutes les informations relatives à l'état d'avancement du projet. Le processus de contrôle des modifications apportées aux projets de l'UNOPS a été renforcé après que les responsables de projet ont été tenus d'approuver les changements apportés aux calendriers, aux objectifs clefs et aux produits et qu'il a été rendu obligatoire de justifier les prorogations accordées et les modifications apportées aux projets dans le système, de manière à renforcer les capacités de supervision des responsables.	l'audit. D'autres lacunes relatives aux contrôles internes liés à oneUNOPS ont fait l'objet de l'audit de l'année en cours. La recommandation est donc considérée comme appliquée.				X
27	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 81	Le Comité recommande en outre à l'UNOPS de se doter d'un nouveau modèle de gestion afin de maximiser la prise en compte de la viabilité dans les projets de son	En janvier 2019, l'UNOPS a mis au point et lancé un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets appelé oneUNOPS Projects. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. Ce progiciel	L'administration a mis en place un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, qui répond aux préoccupations soulevées par le Conseil. La				X

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				tenue en mars à New York. Il s'agit d'un outil destiné aux équipes de développement de projets, qui fournit des mesures concrètes et pratiques visant à appuyer la réalisation des objectifs de développement durable par le truchement de projets durables et inclusifs. Cet instrument est avant tout axé sur la prise en compte des questions de genre, mais l'UNOPS s'emploie actuellement à l'étendre à d'autres domaines. Il permet de sélectionner plus facilement les objectifs que le projet vise à appuyer, propose des idées et des mesures à prendre, et contient des recommandations sur la mise en œuvre desdits objectifs.	considérée comme en cours d'application.				
29	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 95	Le Comité recommande à l'UNOPS d'énoncer dans les documents de lancement des projets des cibles et des objectifs de viabilité, qui feront l'objet d'un contrôle et d'un suivi obligatoires, de mesurer la contribution des projets au développement durable et d'en rendre compte tout au long de leur cycle de vie, tant lors de l'acceptation des engagements que dans le cadre du mécanisme d'assurance trimestriel et des rapports d'étape et de clôture.	En janvier 2019, l'UNOPS a mis au point et lancé un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets appelé oneUNOPS Projects. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. Ce système en ligne génère automatiquement un document contenant un modèle de lancement de projet, dans lequel les sous-plans relatifs aux projets liés à la santé, à la sécurité, aux questions sociales, à l'environnement et aux questions de genre sont intégrés au plan de mise en œuvre et sont donc liés au budget et au calendrier. Il permet ainsi de rendre des comptes et de procéder à des évaluations à toutes les étapes du projet, tel que prévu dans le document de lancement du projet.	Bien que le système ait été mis en place, les produits et les résultats devront être examinés au bout d'un an. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
30	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 102	Le Comité recommande à l'UNOPS d'établir une procédure harmonisée d'établissement de bilans en matière de viabilité axés sur les produits et	En janvier 2019, l'UNOPS a mis au point et lancé un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets appelé oneUNOPS Projects. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à	Le Comité apprécie les efforts ayant été consentis. Les produits sont examinés tous les trimestres et non plus une fois par an, mais les			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les résultats, en recueillant des données, tout au long des procédures institutionnelles et en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs de viabilité concrets, et en les faisant valider par un dispositif de vérification.	compter du 16 avril 2019. Conformément au système, tous les produits liés au projet doivent être définis au stade de la conception de l'engagement et approuvés par le responsable dudit engagement. Les objectifs du projet sont automatiquement liés au budget et au calendrier, qui deviennent les instruments de référence du projet. L'établissement de rapports axés sur les résultats est désormais lié à la procédure d'acceptation des engagements ainsi qu'aux avantages découlant du projet. Auparavant axés uniquement sur l'aspect financier, les rapports portent désormais sur plusieurs questions liées à la gestion de projet. La liste des produits a été révisée de manière à correspondre pleinement aux opérations et au mandat de l'UNOPS. Les produits sont examinés tous les trimestres, ce qui permet d'établir des rapports axés sur les résultats de manière systématique à raison d'une fois par trimestre et non plus une fois par an.	résultats restent à étudier. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				
31	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 106	Le Comité recommande à l'UNOPS d'arrêter un plan assorti de délais en vue de rendre l'utilisation des outils de gestion de projets obligatoire dans l'ensemble de ses services.	Le dispositif de gestion des normes du Groupe des infrastructures et de la gestion de projets, qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021, prévoit un plan assorti de délais visant à rendre obligatoire l'utilisation des outils de gestion de projets dans le cadre des processus opérationnels, au moyen de formations et de documents directifs révisés. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et rendue obligatoire pour tous les engagements de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. Ces documents d'orientation sur la gestion des projets sont intégrés dans le progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, sur la base du Manuel de gestion des projets et du cadre directeur, et	Un plan assorti de délais destiné à rendre l'adoption d'outils de gestion de projets obligatoire dans les processus institutionnels a été mis en place. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				sont rendus obligatoires pour les engagements pertinents.					
32	2016	A/72/5/Add.11, chap. II, par. 115	Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place des mécanismes de vérification et de validation adéquats afin de veiller à ce que les employeurs tiers et les constructeurs locaux chargés d'exécuter ses projets appliquent les normes énoncées dans sa politique pour des infrastructures durables.	L'UNOPS a publié des instructions sur l'application, y compris par les sous-traitants, de règles en matière de santé et sécurité et de gestion sociale et environnementale appliquées aux projets (EOI.CSG.2017.01 du 25 août 2017). Le suivi à l'échelle de l'UNOPS de l'application des instructions a commencé au premier trimestre de 2019 dans le cadre des rapports d'activité trimestriels. Les indicateurs mesurent à la fois le pourcentage de projets qui sont assortis de plans relatifs à la santé, à la sécurité et aux questions sociales et environnementales et le nombre d'incidents majeurs y relatifs enregistrés durant le trimestre.	Au vu des mesures prises par l'administration, qui ont été examinées au cours de l'audit, la recommandation est considérée comme appliquée.		X		
33	2016	A/72/5/Add.11, chap. II, par. 120	Le Comité recommande à l'UNOPS de prendre des mesures pour établir un fonds pour l'innovation séparé, tel qu'envisagé dans le plan stratégique pour la période 2014-2017.	Le nouveau plan stratégique de l'UNOPS a rendu cette recommandation caduque.	La réserve relative à la croissance et à l'innovation fait également partie du Règlement financier et des règles de gestion financière, et le simple fait d'établir un plan stratégique n'aura aucune incidence sur cette recommandation, compte tenu en particulier de l'observation figurant dans le présent rapport sur les investissements réalisés sans qu'un fonds indépendant ne soit créé. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.			X	
34	2016	A/72/5/Add.11, chap. II, par. 137	Le Comité recommande à l'UNOPS d'intégrer dans oneUNOPS les listes des	L'administration de l'UNOPS estime que cette recommandation a été mise en œuvre compte tenu des améliorations introduites	Des mesures ont été prises à différents niveaux, notamment en		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			prestataires visés par des sanctions qui figurent dans des bases de données externes, notamment le Portail mondial pour les fournisseurs.	depuis la mi-2017 dans quatre domaines clefs : politiques, systèmes, gestion des connaissances et formation, et contrôle. Au niveau des politiques, il s'agit notamment d'améliorer le Manuel des achats et les modèles d'évaluation et d'attribution des marchés afin de veiller à ce que les sanctions imposées aux fournisseurs soient dûment contrôlées. Au niveau du système, avec le système e-sourcing, l'UNOPS a introduit une série d'améliorations à la fin de 2017, en vertu desquelles les fournisseurs sanctionnés sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies ne sont pas autorisés par le système à soumettre une offre en réponse à un appel d'offres lancé par l'UNOPS. En ce qui concerne la gestion des connaissances et la formation, l'UNOPS a élaboré des directives et créé une page intranet consacrée à ce sujet. Il a renforcé ses activités de formation, notamment en lançant un cours en ligne sur la déontologie et la prévention de la fraude en matière d'achats en janvier 2018. Enfin, au niveau du contrôle, à la fin de l'année 2017, le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS a mis en place un outil d'audit continu qui propose des informations sur le recours aux fournisseurs sanctionnés et d'autres aspects liés au respect des politiques en vigueur.	ce qui concerne l'amélioration du système e-sourcing. La recommandation est donc considérée comme appliquée.				
35	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 156	Le Comité recommande que l'UNOPS revoie ses modes opératoires normalisés en ce qui concerne la gestion de la base de données sur les prestataires, de façon à mettre en place un système rigoureux de vérification et de définir clairement des normes	Il convient de préciser que l'UNOPS dispose d'un ensemble de prestataires, dont les données de référence figurent dans le tableau des prestataires qu'utilise le progiciel de gestion intégré unique de l'UNOPS. L'intégration avec le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies ne modifiera pas le lien entre ces deux systèmes. Pour donner suite à la présente recommandation, l'UNOPS a entrepris un examen à grande échelle de la gestion des	L'UNOPS affirme avoir mis en œuvre la recommandation en faisant valoir qu'il a procédé au nettoyage des données relatives aux prestataires et a ajouté dans oneUNOPS les vérifications et contrôles prescrits. Le Bureau a toutefois confirmé, en			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			pour les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité des ensembles de données.	<p>données relatives aux prestataires dans oneUNOPS. Le nettoyage de ces données a été mené à bien et a donné des résultats positifs. L'UNOPS considère que cette recommandation a été intégralement appliquée, ce nettoyage ayant permis de traiter tous les aspects qu'elle couvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de nouveaux contrôles ont été ajoutés pour des formats bien particuliers de saisie de données ; • des alertes et des validations de données ont été ajoutées au module de gestion des prestataires ; • des alertes en cas de données dupliquées dans des champs clefs y ont également été ajoutées. 	<p>réponse à une question et à des recommandations, qu'il existait deux ensembles de bases de données relatives aux prestataires, qui n'avaient pas été fusionnées en termes d'intégration des systèmes. Le numéro d'identification renseigné dans le Portail mondial pour les fournisseurs des Nations Unies n'apparaît toujours pas pour certains prestataires dans la base de données qui leur est consacrée. Aussi longtemps que les deux ensembles de bases de données ne seront pas intégrés, la validation et les contrôles ne pourront être efficaces. Dans la mesure où il n'y a été donné suite que partiellement, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p>				
36	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 167	L'UNOPS a accepté la recommandation du Comité quant à la nécessité de parachever les directives relatives aux vérifications des antécédents des nouvelles recrues.	Cette recommandation a fait l'objet de discussions directes entre l'UNOPS et l'équipe du Comité des commissaires aux comptes, lors de la visite de cette dernière à Copenhague. Le Bureau continue de suivre les processus de vérification des antécédents des nouvelles recrues.	Les fonctionnalités nécessaires ayant été intégrées au système de gestion des processus et de la qualité pour l'exécution des vérifications des candidats, de leur formation, de leurs références, etc., le Comité considère que la	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
37	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 174	Le Comité recommande à l'UNOPS de formuler des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et ouvert pour les membres du personnel handicapés.	Lors de la visite du Comité en avril/mai 2019, la situation concernant les recommandations énoncées aux paragraphes 174 et 175 avait évolué. Des informations diffusées sous forme imprimée et par voie électronique ont été communiquées à l'équipe d'audit et les documents complémentaires correspondants avaient déjà été fournis.	recommandation a été appliquée. L'UNOPS a formulé des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et ouvert aux membres du personnel handicapés, qui ont été reprises dans le système de gestion des processus et de la qualité. La recommandation est considérée comme ayant été appliquée.	X			
38	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 175	Afin de rendre l'organisation plus accessible et plus ouverte aux personnes handicapées, le Comité recommande également à l'UNOPS de rassembler des données sur les membres du personnel handicapés et de réaliser sans attendre une évaluation de l'accessibilité de l'ensemble de ses bureaux, de ses plateformes numériques et de ses processus.	Lors de la visite du Comité en avril/mai 2019, la situation concernant les recommandations énoncées aux paragraphes 174 et 175 avait évolué. Les documents complémentaires demandés à ce sujet avaient déjà été fournis.	L'UNOPS a formulé des directives et des instructions favorisant un environnement de travail accessible et ouvert aux membres du personnel handicapés, qui ont été reprises dans le système de gestion des processus et de la qualité. La recommandation est considérée comme ayant été appliquée.	X			
39	2016	A/72/5/Add.11 , chap. II, par. 180	Le Comité recommande à l'UNOPS de veiller à l'application de sa directive concernant la réservation des billets au moins sept jours avant la date de départ. Des systèmes devraient être	L'appel à soumissionner relatif aux déplacements du personnel ayant pris du retard, l'exécution des plans de voyage trimestriels a été confiée à l'actuel prestataire. Un projet pilote sera mené, pour les directeurs des services du siège, au cours du troisième trimestre de 2019.	L'exécution des plans de voyage trimestriels fera l'objet d'un projet pilote au cours du troisième trimestre de 2019, et l'appel à soumissionner relatif aux déplacements du personnel est		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 32	<p>mis en place pour collecter des données à ce sujet, ce qui rendrait le suivi plus efficace.</p> <p>Le Comité recommande que l'UNOPS :</p> <p>a) dresse la liste des documents et informations devant être fournis par le gestionnaire de portefeuille et procède à une évaluation périodique des documents et à un audit de la gestion des fonds, conformément aux dispositions de l'accord ;</p> <p>b) passe en revue le contrat conclu avec le dépositaire et y ajoute des dispositions concernant la conduite d'une inspection et/ou d'un audit indépendant des documents détenus par le dépositaire qui concernent les investissements du Bureau.</p>	<p>L'UNOPS considère avoir classé cette recommandation en invoquant les mesures ci-après, prises conformément à chacune des demandes formulées dans la recommandation :</p> <p>a) i) Le gestionnaire de portefeuille est tenu de procéder, avec le dépositaire, à un exercice mensuel d'approbation qui permet de rapprocher les soldes et les écarts dans les limites des tolérances établies ;</p> <p>ii) Le gestionnaire de portefeuille est tenu de remettre un rapport mensuel indiquant la variation de la valeur marchande, la variation du coût comptable, l'évaluation complète du portefeuille, un état des opérations (acquisitions et cessions), la variation de la valeur marchande des liquidités, un récapitulatif des transactions en espèces et le détail de ces dernières ;</p> <p>b) L'UNOPS procède à un certain nombre de rapprochements et inspections mensuels et trimestriels concernant les informations détenues par le dépositaire. Le gestionnaire de portefeuille ne tient pas le registre des titres de l'UNOPS, qui est entre les mains du dépositaire. Toutefois, le Bureau vérifie l'exactitude du rapport mensuel et des rapports trimestriels sur l'exécution du budget fournis par le gestionnaire de portefeuille. Le dépositaire (Northern Trust) porte les titres de l'UNOPS en son nom, et ses rapports constituent le registre final. Tous les mois, le dépositaire fournit à l'UNOPS un ensemble complet de rapports financiers. Ces données sont comparées aux états financiers et sont</p>	<p>également retardé. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.</p> <p>Dans la mesure où la modification du contrat du dépositaire prévoit la réalisation d'un audit matériel dans ses locaux, la partie b) de la recommandation peut être réglée. Le Groupe de l'audit interne et des investigations demande, à titre indépendant, confirmation du solde des investissements et le compare ensuite avec le solde comptable qui figure dans le système financier de l'UNOPS. Aux termes de la modification apportée en novembre 2018 à l'accord passé avec le gestionnaire de portefeuille, celui-ci doit permettre au client ou à ses représentants agréés d'inspecter et de vérifier ces documents, comptes ou autres informations après avoir donné un préavis raisonnable. Dès lors que l'UNOPS dispose d'assurances et de recours juridiques suffisants concernant ses investissements, la recommandation est</p>	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
41	2017	A/73/5/Add.11, chap. II, par. 42	Le Comité recommande que l'UNOPS accélère la conception et la mise en service du progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, et du dispositif de gestion des risques, comme prévu.	En janvier 2019, l'UNOPS a mis au point et publié un progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets appelé oneUNOPS Projects, qui comprend un système intégré de gestion des risques. La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et son utilisation est devenue obligatoire pour toutes les missions de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. La mise en service de cette nouvelle version faisait suite à une série d'ateliers de formation de deux jours organisés au siège et dans 20 autres lieux en mars 2019. Des vidéos de présentation, des directives et des formations en ligne	également vérifiées par l'équipe du Comité des commissaires aux comptes et la trésorerie de l'UNOPS, qui les approuve. La trésorerie a également accès aux activités quotidiennes (données non auditées) de tous les comptes de l'UNOPS. Chaque année, le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS procède à une inspection indépendante des données du Northern Trust et des données que l'UNOPS détient dans ses systèmes. Les entités internes de l'UNOPS, telles que le Groupe de l'audit interne et des investigations et l'équipe de trésorerie, se sont dotées de mécanismes de contrôle indépendants qui s'assurent de l'exactitude des soldes des investissements du Bureau. Il convient de rappeler que les investissements de l'UNOPS ont été externalisés et confiés à un organisme qui se soumet à un audit indépendant. L'UNOPS estime que Legal & General Investment Management et Northern Trust offrent des garanties internes et externes suffisantes concernant ses activités, notamment au niveau des soldes de ses investissements. Le Bureau suggère par conséquent de considérer cette recommandation comme étant classée.	considérée comme ayant été appliquée.			X

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
42	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 48	Le Comité recommande que l'UNOPS entame la clôture financière des projets aussitôt après leur clôture opérationnelle, afin qu'elle puisse être achevée dans les délais prescrits.	consacrées au progiciel oneUNOPS Projects sont à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNOPS.	L'UNOPS a apporté des modifications à son progiciel de gestion intégré, de sorte qu'une fois que le gestionnaire passe un projet du statut de « clôture opérationnelle » à celui de « lancement de la clôture financière », l'équipe du centre de services financiers communs à Copenhague (le Groupe intégré des pratiques, conseils et appui) reçoit une notification système dans la barre des tâches du progiciel de gestion intégré oneUNOPS. Un nouveau champ intitulé « responsable de la clôture financière » a également été ajouté au système. Cela permet de suivre et d'identifier la personne en charge de chacune des étapes de la clôture du projet. En outre, l'UNOPS a amélioré les politiques existantes relatives à la communication d'informations aux clients et à la clôture des projets, ainsi qu'à l'élaboration de nouvelles politiques sur la gestion financière des missions, l'établissement de rapports et le transfert des soldes non réclamés des fonds de projets aux entreprises. Grâce aux améliorations et à la formation susmentionnées, l'UNOPS a réussi à clôturer financièrement 486 projets en 2018 et à réduire de 51 % l'arriéré des projets dont la date de clôture était échue. (Au début de 2018, l'UNOPS totalisait 370 projets dont la date de clôture était échue ; à ce jour, leur nombre a été ramené à 189. En outre, sur les 189 projets non encore clôturés, l'UNOPS a réussi à produire des rapports financiers définitifs pour 95 d'entre eux (50,2 %), dont la clôture n'est en suspens que si les clients l'acceptent.)	L'UNOPS a entrepris de se pencher sur le problème et a mis au point un système pour y remédier. Toutefois, 196 projets accusent un retard pour ce qui est de leur clôture financière. Le délai de 18 mois prévu à cet effet n'étant pas respecté, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 49	Le Comité recommande également que l'UNOPS mette au point, sur oneUNOPS, un système permettant d'enclencher la clôture financière immédiatement après la clôture opérationnelle, afin de l'achever dans les délais prescrits.	L'UNOPS a souscrit à cette recommandation. Il a, depuis, apporté des modifications à son progiciel de gestion intégré, de sorte qu'une fois que le gestionnaire passe un projet du statut de « clôture opérationnelle » à celui de « lancement de la clôture financière », l'équipe du centre de services financiers communs à Copenhague (le Groupe intégré des pratiques, conseils et appui) reçoit une notification système dans la barre des tâches du progiciel. Un nouveau champ intitulé « responsable de la clôture financière » a également été ajouté, de manière à pouvoir suivre et identifier la personne en charge de chacune des étapes de la clôture du projet.	Compte tenu des mesures prises par l'administration, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
44	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 57	Le Comité recommande que l'UNOPS revoie les conditions d'application des listes récapitulatives des critères d'achats responsables afin de résoudre tous les problèmes de durabilité majeurs concernant plusieurs catégories d'achats.	L'UNOPS a institué de nouveaux critères d'intégration de la problématique femmes-hommes et les a incorporés dans la nouvelle liste des critères d'achats responsables. En outre, le 31 mars 2019, le Bureau a lancé son projet de cadre d'achats responsables, qui comprend des dispositions spécifiques relatives à la viabilité du matériel informatique. L'UNOPS continue de travailler à l'élaboration de directives pour l'achat responsable d'infrastructures et a ainsi entrepris de mettre en place une demande d'information relative au recyclage des déchets provenant d'équipements électriques et électroniques, demande dont la version définitive a été adoptée et qui est à présent en cours d'examen.	L'UNOPS a institué des critères d'intégration de la problématique femmes-hommes et les a incorporés dans une nouvelle liste de critères d'achats responsables, a lancé un projet de cadre d'achats responsables et travaille actuellement à l'élaboration d'une demande d'information relative au recyclage des déchets provenant d'équipements électriques et électroniques. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		
45	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 65	Le Comité recommande que l'UNOPS examine le cadre d'achats responsables afin de garantir la prise en	L'UNOPS a révisé son cadre d'achats responsables à la lumière des informations reçues lors de plusieurs consultations avec les bureaux extérieurs et d'autres parties prenantes concernées. Ce cadre est	Dans la mesure où la direction a révisé son cadre d'achats responsables, qui deviendra obligatoire à		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			considération des questions de durabilité, en fonction de la catégorie de biens et services achetés ainsi que de la valeur du contrat.	actuellement testé dans plusieurs bureaux extérieurs et deviendra obligatoire à compter du 1 ^{er} janvier 2020, conformément aux dispositions de la section 15.2.1 du Manuel des achats révisé de l'UNOPS (la version révisée 6.1 a été promulguée le 1 ^{er} avril 2019). L'UNOPS va organiser plusieurs séminaires de formation en ligne destinés aux utilisateurs internes et publiera dans les mois qui viennent de nouveaux documents à l'intention des fournisseurs pour faire en sorte que toutes les parties prenantes soient prêtes à adopter le cadre obligatoire à compter du 1 ^{er} janvier 2020.	partir de janvier 2020, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.				
46	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 66	Le Comité recommande qu'un mécanisme soit mis en place afin d'évaluer le respect des principaux éléments du cadre.	L'UNOPS s'apprête à apporter à son système e-sourcing des améliorations qui lui permettront de s'assurer de l'incorporation de critères de durabilité et du respect des exigences dans ses appels d'offres, conformément au cadre d'achats responsables. Ces améliorations devraient être intégrées au système e-sourcing au cours du quatrième trimestre de 2019.	Les améliorations du système e-sourcing étant prévues pour le quatrième trimestre de 2019, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X	
47	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 73	Le Comité recommande que : a) l'UNOPS renforce son mécanisme de communication de l'information sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les projets, en veillant à ce que la documentation sur la question fasse, autant que possible, partie intégrante de la gestion des projets. Le Bureau devrait faire en sorte que tous les responsables de	a) La version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et son utilisation est devenue obligatoire pour toutes les missions de l'UNOPS à compter du 16 avril 2019. La vérification de la prise en compte de la problématique femmes-hommes est désormais impérative, conformément au Manuel de gestion des projets, et a été intégrée dans le système sous la forme de formulaires Google. Il n'est pas possible de passer d'une étape (préengagement) à une autre (démarrage) s'il n'a pas été vérifié que la première est terminée. Cette vérification permet de savoir quand un plan d'action sur l'égalité des sexes est nécessaire pour chaque mission. Dans le cadre de ces missions, le contrôle de toutes	Le chef de programme, qui a été désigné responsable de la coordination des questions d'égalité des sexes, relève directement du directeur du bureau de pays ou du directeur du bureau multipays. Conformément au profil du poste, cette personne est chargée de la gouvernance, de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion des ressources des			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			la coordination des questions d'égalité des sexes élaborent des plans d'action sur la question ; b) le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes soit renforcé, en leur donnant les moyens, le temps et le budget dont ils ont besoin pour s'acquitter convenablement de leurs attributions.	les grandes étapes relève du mécanisme d'assurance trimestriel. b) Afin de renforcer le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes, le chef de programme est chargé, depuis février 2018 déjà, de l'exécution de la stratégie de prise en compte de la problématique femmes-hommes (2019-2021) dans les missions du Bureau, avec le concours des équipes des bureaux de pays. L'adoption de ladite stratégie et du plan y afférent qui a pris effet au quatrième trimestre de 2018 a officialisé l'intégration de cette responsabilité dans le mandat de l'UNOPS.	programmes ; il lui appartient de faire en sorte que les hommes et les femmes puissent évoluer dans un environnement de travail positif, de veiller au maintien de la parité des sexes au sein de l'effectif, etc. Il est donc proposé de classer le point b) de la recommandation. Toutefois, étant donné que la version 2.0 de oneUNOPS Projects a été adoptée et est devenue obligatoire à compter d'avril 2019, et dès lors que la supervision des missions nécessitant un plan d'action en matière d'égalité des sexes sera prise en compte dans le mécanisme d'assurance trimestriel, il conviendra de le réexaminer.				
48	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 80	Le Comité recommande que l'UNOPS effectue les modifications requises dans oneUNOPS et revoie les règles de validation afin de s'assurer de l'exactitude des données relatives aux achats et au personnel.	En ce qui concerne les données relatives aux achats, des progrès ont été accomplis dans la mise au point du module de gestion des contrats dans le progiciel oneUNOPS Projects, qui traitera les aspects de validation soulevés par le Comité (données relatives à la procédure de sollicitation sur les bons de commande, référence à la procédure de soumission, etc.). Au moment de la présente mise à jour, un prototype du module a été développé et validé par le Groupe des achats. En avril et mai, le module sera testé et affiné ; il sera mis à la disposition de tous les utilisateurs en juin 2019. Comme indiqué	Un test de vérification de données relatives au personnel a été réalisé, et les données ont été jugées conformes aux règles définies. La recommandation concernant les données relatives au personnel a été appliquée. Toutefois, le module de gestion des contrats devait être mis à la disposition des utilisateurs en juin 2019,			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				dans la précédente mise à jour adressée au Comité, la mise en place, dans oneUNOPS, du module consacré aux données relatives au personnel, permet de considérer que la recommandation est appliquée.	et le Comité a constaté que sur les 268 606 dossiers (portant sur la période 2015-2018), 4 427 présentaient une date de livraison antérieure à la date de commande. Dans 27 405 cas, la date de livraison et la date de commande étaient identiques, sachant que l'on trouvait parfois dans ces mêmes informations des renseignements concernant des manifestations culturelles, des services de création artistique, des loyers relatifs à des locaux d'habitation, etc. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.				
49	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 86	Le Comité a recommandé que l'UNOPS examine les intitulés de poste de tous ses services et poursuive les efforts faits pour les normaliser au plus vite, conformément au cadre de la Commission de la fonction publique internationale.	L'examen des intitulés de poste se poursuit. L'UNOPS a mis à jour ses lignes directrices concernant l'utilisation de ces intitulés. Le Bureau veillera à ce que tous ses services soient bien informés de la nouvelle politique en la matière, l'objectif étant de classer cette recommandation prochainement.	L'examen des intitulés de poste se poursuit. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application.			X	
50	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 92	Le Comité recommande que l'UNOPS définisse le calendrier de mise à jour des plans de continuité des opérations	L'instruction opérationnelle sur la planification de la continuité des opérations (Réf. EOI.ED.2018.03) a été publiée et a pris effet le 3 avril 2018. Elle demande, dans la section 6.2, de procéder à la mise à jour des	Compte tenu des mesures prises par l'administration, le Comité considère que			X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
51	2017	A/73/5/Add.11 , chap. II, par. 100	et de reprise après sinistre, et de veiller à ce que toutes les unités actualisent leurs plans conformément au calendrier qui aura ainsi été fixé.	plans de continuité des opérations tous les 18 mois. L'UNOPS a par ailleurs engagé une personne pour l'aider à coordonner la mise à jour des plans de continuité des opérations. Tout ceci explique que le système fonctionne bien depuis le quatrième trimestre de 2018 et que les plans ont été tenus à jour.	cette recommandation a été appliquée.				
			Le Comité recommande à l'UNOPS de renforcer son dispositif de contrôle interne afin que les activités d'achat puissent être menées sur la base d'informations claires et exactes.	L'UNOPS a pris un certain nombre de mesures qui donnent pleinement effet à cette recommandation. La section 4.3 du Manuel des achats prévoit des procédures de contrôle interne et des directives claires concernant la définition et la spécification des besoins pour les achats. En outre, les systèmes d'achats en ligne de l'UNOPS ont été améliorés pour faciliter cette pratique. Ainsi, le site Web Buy Plus, d'où est venue cette recommandation (un véhicule avait été acheté et livré dans un pays d'Afrique de l'Est avec le volant du mauvais côté), a été remanié pour éviter la possibilité d'une erreur de l'utilisateur, seules les spécifications adaptées au pays de destination étant visibles dans le système. En outre, le système e-sourcing empêche la publication d'un appel d'offres si une demande d'achat électronique approuvée n'y est pas associée.	Le Comité a relevé que des contrôles avaient été mis en place dans le système en ce qui concerne les points spécifiques mis en évidence par l'audit. La recommandation est considérée comme ayant été appliquée.	X			
Total						31	19	–	1
Pourcentage						61	37	–	2

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018

A. Introduction

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Directrice exécutive du Bureau a certifié les états financiers pour 2018 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été audités par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et continue de procéder aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne exécution de son plan stratégique pour 2018-2021²⁴.

2. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 est axé sur les effets de l'exécution. Il fixe le cap pour ce qui est d'aider les États Membres et le Secrétaire général à parvenir à un développement durable et à construire des sociétés plus pacifiques, justes et équitables. L'UNOPS constitue pour les entités des Nations Unies une source vers laquelle elles peuvent se tourner pour disposer des services et de solutions qui facilitent les interventions dans les domaines de la paix et de la sécurité, des droits de la personne et du développement. Il peut aider ses partenaires à accroître leurs capacités aux fins de la réalisation de tous les objectifs de développement durable mais ses interventions sont guidées par les demandes et les besoins des populations et des pays.

3. L'UNOPS ambitionne de devenir une source connue et reconnue d'avantages comparatifs qui permette aux pays, au système des Nations Unies et à d'autres partenaires de renforcer leur capacité d'exécution, à l'appui du Secrétaire général et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ses objectifs s'articulent autour de trois contributions stratégiques : a) amener les partenaires à accomplir davantage avec moins de ressources, au moyen de services d'appui à la gestion efficaces ; b) mettre des compétences spécialisées au service des populations pour les aider à atteindre leurs objectifs ; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et à mieux utiliser les ressources disponibles.

B. Le respect du principe de responsabilité et la transparence, des valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

4. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 est axé sur une exécution visant à produire des résultats et a pour objectif de renforcer les capacités du Bureau dans ses trois grands domaines d'intervention, à savoir la gestion de projets, les infrastructures et les achats, l'accent étant plus particulièrement mis sur la viabilité, le ciblage des activités et l'excellence. Le respect du principe de responsabilité et la transparence sont des valeurs fondamentales de l'UNOPS. Celui-ci a pour ambition de faire preuve d'excellence sur le plan organisationnel, de faire des apports de qualité et d'obéir à un certain nombre de principes à toutes les étapes de ses opérations. Afin d'atteindre ces objectifs, il a continué de juger sa maturation organisationnelle à

²⁴ Approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision [2017/26](#).

l'aune de normes internationalement reconnues et des meilleures pratiques en vigueur dans des organismes tant publics que privés.

5. Pour 2018, on peut notamment citer les réalisations suivantes :

a) L'UNOPS a continué d'améliorer et d'optimiser son progiciel de gestion intégré (oneUNOPS) et mis au point un progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets adapté aux besoins, qui est étroitement intégré à oneUNOPS et est doté de fonctions de gestion intégrée des risques. La première version du nouveau progiciel, connue sous le nom de oneUNOPS Projects, a été lancée à la fin de 2018, et la deuxième version, qui comporte des fonctionnalités supplémentaires, devait l'être en avril 2019 ; elle transposera dans la pratique le Manuel de gestion des projets du Bureau de façon à faciliter la gestion des projets et des risques et la communication de l'information ;

b) L'UNOPS a lancé, en janvier 2018, un cours en ligne sur la déontologie et la prévention de la fraude dans le domaine des achats. Élaboré par le Groupe des achats, en collaboration avec le Groupe de l'audit interne et des investigations et le Bureau de la déontologie, le cours met l'accent sur l'importance de la déontologie dans le domaine des achats et sur les risques, les signes avant-coureurs et les conséquences liés à la fraude et à d'autres pratiques proscrites auxquelles se livrent certains fournisseurs. En 2018, il a été suivi par 1 092 membres du personnel de l'UNOPS ;

c) Le Bureau a pris plusieurs mesures pour réorganiser les fonctions de son siège en prévision de la mise en œuvre du plan stratégique pour 2018-2021 et pour séparer clairement les fonctions de définition et de contrôle des politiques des fonctions de gestion des opérations dans le cadre d'un dispositif amélioré de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité ;

d) L'UNOPS a conservé la certification mondiale de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) 9001 (relative au système de gestion de la qualité). En outre, la European Foundation for Quality Management lui a attribué cinq étoiles d'argent dans son classement des organisations les plus performantes dans le monde. Le Bureau a étendu son système de management environnemental, certifié par l'ISO (norme 14001). Celui-ci couvre désormais les activités et installations de l'UNOPS en Argentine, en El Salvador, en Gambie, en Guinée, au Libéria et au Pérou, ce qui vient s'ajouter aux certifications déjà reçues pour les bureaux situés en Afghanistan, au Danemark, au Ghana, au Kosovo, au Myanmar, en Sierra Leone, à Sri Lanka, en Tunisie et dans l'État de Palestine²⁵. Ces certifications confirment l'application par l'UNOPS des décisions figurant dans le document [CEB/2013/HLCM/5](#) sur l'élaboration et la mise en place de systèmes de gestion de la viabilité environnementale dans chaque entité des Nations Unies ;

e) La certification OHSAS 18001 délivrée aux systèmes de santé et de gestion de la sécurité s'applique à toutes les activités et installations du Bureau au Danemark, au Ghana, au Kosovo, au Myanmar et dans l'État de Palestine, ainsi qu'à celles en Gambie, en Sierra Leone et à Sri Lanka, celles-ci ayant été certifiées en 2018. L'obtention de cette certification confirme que l'UNOPS applique les décisions figurant dans le document [CEB/2015/HLCM/7/Rev.2](#) sur la mise en place, dans toutes les entités des Nations Unies, de systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, et qu'il respecte les dispositions de la circulaire du Secrétaire général consacrée à la mise en place d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ;

²⁵ Dans le présent document, toute mention du Kosovo doit s'interpréter à la lumière de la résolution [1244 \(1999\)](#).

f) L'UNOPS a appliqué, avant la fin de 2018, 96 % des recommandations d'audit interne. Seules 12 des recommandations étaient en suspens depuis plus de 18 mois. Les conclusions des audits et enquêtes menés en 2018 sont présentées de manière détaillée dans le rapport du Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS sur ses activités en 2018, publié sous la cote [DP/OPS/2019/4](#).

C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2018

Principaux résultats

6. La mission de l'UNOPS est d'aider les peuples à bâtir une vie meilleure et les pays à parvenir à la paix et au développement durable. Le Bureau ne reçoit ni contributions volontaires ni contributions statutaires de la part des États Membres et autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de la prestation de services flexibles et modulaires d'appui aux projets, notamment dans les domaines des infrastructures, des achats, de la gestion de projets, de la gestion financière et des ressources humaines. Ces services peuvent être fournis dans le cadre d'une offre adaptée à une demande spécifique ou sous forme de services intégrés.

7. En 2018, les projets exécutés par l'UNOPS ont permis d'offrir aux populations locales plus de 5 millions de jours de travail rémunéré ; dans 46 % des cas, ce sont des femmes qui ont accompli le travail. Il s'agit en majorité de projets d'infrastructure, en particulier de projets portant sur la construction, la conception et la remise en état de 104 écoles, 9 hôpitaux, 114 dispensaires et 1 514 kilomètres de routes. À titre de comparaison, en 2017, plus de 2 millions de jours de travail rémunéré avaient été offerts et les projets avaient porté sur 35 écoles, 47 hôpitaux, 243 dispensaires et 2 302 km de routes. Plus de 4 000 logements ont été construits ou conçus en 2018, contre 2 133 en 2017. Le Bureau a acquis pour ses partenaires des biens et des services d'une valeur supérieure à 920 millions de dollars, contre 1 milliard de dollars en 2017. Il est résolu à renforcer les économies locales en faisant appel aux fournisseurs locaux. Dans les zones d'intervention où il maintient une présence physique, il a effectué 46 % de ses achats auprès de fournisseurs locaux (contre 51 % en 2017), ce qui représente plus de 420 millions de dollars. En 2018, il a été tenu compte de la question de la durabilité dans les appels d'offres lancés dans le cadre de 92 % des projets d'achat, contre 83 % en 2017. Toujours en 2018, le montant total des marchés attribués à des entreprises appartenant à des femmes était de 14 millions de dollars et le montant de ceux attribués à des microentreprises et à des petites et moyennes entreprises était de 322 millions de dollars. Dans le cadre des efforts qu'il fait pour partager ses connaissances et ses compétences, l'UNOPS a fourni à ses partenaires plus de 31 000 jours d'assistance technique (contre 39 000 en 2017). Il a également facilité le renforcement des capacités locales en finançant près de 12 000 jours de formation, contre 8 500 en 2017. Dans 67 % des cas environ, contre 60 % en 2017, les projets qu'il a soutenus ont contribué d'une façon ou d'une autre au renforcement des capacités nationales. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le rapport annuel de la Directrice exécutive de l'UNOPS ([DP/OPS/2019/2](#)).

8. Dans leurs grandes lignes, les résultats financiers de l'UNOPS en 2018 peuvent se résumer comme suit :

a) La valeur nette des services fournis s'est maintenue à 1 862,1 millions de dollars. Ce montant se répartit ainsi : 852,5 millions de dollars pour les projets que le Bureau exécute pour son compte propre et 1 009,6 millions de dollars pour ceux qu'il exécute pour le compte d'autres organisations ;

b) L'excédent net pour 2018 a atteint 38,4 millions de dollars ;

c) Les réserves en fin d'année s'élevaient à 192,9 millions de dollars, soit un montant supérieur au seuil minimum fixé par le Conseil d'administration. Il est tenu compte dans ce montant du gain actuariel de 2,4 millions de dollars relatif aux avantages postérieurs à l'emploi et des moins-values de 6,6 millions de dollars tenant aux instruments financiers disponibles à la vente qui ont été comptabilisé en situation nette.

9. Ces bons résultats financiers placent l'UNOPS en position de force pour répondre aux demandes de ses partenaires, recenser les qualifications et les compétences qui seront utiles à ceux-ci compte tenu de leurs besoins croissants et les aider à obtenir d'excellents résultats.

Des états financiers conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public

10. Un jeu complet d'états financiers a été établi conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), à savoir :

a) *L'état de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2018 et illustre la santé financière du Bureau. Il permet de savoir dans quelle mesure le Bureau dispose des ressources dont il a besoin pour continuer de fournir des services à ses partenaires ;

b) *L'état des résultats financiers.* Cet état fait apparaître l'excédent ou le déficit net de l'année, obtenu en calculant la différence entre les produits et les charges. Il constitue un bon indicateur de la performance financière de l'UNOPS, car il indique si le Bureau a atteint son objectif d'autofinancement pendant la période considérée ;

c) *L'état des variations de l'actif net.* Cet état rend compte de toutes les variations dans la valeur de l'actif et du passif, y compris celles qui n'apparaissent pas dans l'état des résultats financiers, par exemple des ajustements relatifs aux engagements au titre des avantages du personnel et des ajustements de la juste valeur ayant trait aux instruments financiers disponibles à la vente ;

d) *L'état des flux de trésorerie.* Cet état rend compte de l'évolution de la situation de trésorerie de l'UNOPS et classe les flux de trésorerie entre ceux qui sont liés aux activités de fonctionnement et ceux qui concernent les activités d'investissement. La capacité du Bureau de mobiliser des liquidités est un élément important au regard de sa résilience financière. Pour mieux comprendre comment le Bureau met à profit ses liquidités, il importe de prendre les investissements en considération ;

e) *L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget.* Cet état permet de comparer les résultats effectivement obtenus au regard du budget principal approuvé par le Conseil d'administration.

11. Les états financiers sont assortis de notes qui aident les utilisateurs à comprendre la situation de l'UNOPS et à la comparer à celle d'autres entités. Les notes décrivent les méthodes comptables du Bureau et apportent des renseignements et explications supplémentaires.

Résultats financiers

12. En 2018, le montant net des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 1,9 milliard de dollars, en comptant les services que le Bureau a fournis pour son propre compte et ceux qu'il a fournis pour le compte de partenaires. Il s'agit du volume total des ressources utilisées par l'UNOPS au cours de la période, en

augmentation d'environ 1 % par rapport au montant utilisé en 2017 (1,8 milliard de dollars).

13. En 2018, le montant total des produits indiqué dans l'état des résultats financiers, qui correspond aux recettes pouvant être véritablement attribuées à l'UNOPS, a été de 942 millions de dollars, soit une augmentation de 13,0 % par rapport à 2017, année pour laquelle les produits s'élevaient à 834 millions de dollars. Cette augmentation s'explique principalement par un changement dans la composition des services que le Bureau fournit en son nom et des services qu'il fournit pour le compte d'autres organisations.

14. Les normes IPSAS font la distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Concrètement, lorsque le Bureau agit en son nom, il est rendu compte de l'intégralité des produits dans l'état des résultats financiers. À l'inverse, lorsqu'il agit au nom d'un partenaire, seul le produit net est indiqué.

15. La différence entre le montant brut des produits et celui des produits au sens des normes IPSAS s'élève à 1 009,6 millions de dollars, montant qui correspond aux activités menées pour le compte de tiers. Le tableau III.1 récapitule les produits et les charges répartis entre les cinq grandes catégories de services de l'UNOPS : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. Ces chiffres sont établis à partir de ceux donnés dans les états financiers, conformément aux normes IPSAS, en fonction des cinq grands types d'activités du Bureau (voir note 17).

16. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 38,4 millions de dollars pour 2018, contre 29,0 millions pour 2017.

Tableau III.1

Produits et charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Produits au sens des normes IPSAS</i>	<i>Produits découlant d'activités menées pour le compte de tiers</i>	<i>Montant brut des produits</i>
Produits			
Contrats de construction (infrastructures)	192,8	1,8	194,6
Achats	53,2	356,8	410,0
Gestion financière	124,7	318,2	442,9
Administration des ressources humaines	32,6	213,3	245,9
Gestion de projets divers	537,3	119,5	656,9
Produits accessoires	1,8	–	1,8
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–
Total des produits	942,5	1 009,6	1 952,1
	<i>Charges au sens des normes IPSAS</i>	<i>Charges découlant d'activités menées pour le compte de tiers</i>	<i>Montant brut des charges</i>
Charges			
Contrats de construction (infrastructures)	(182,3)	(1,8)	(184,0)
Achats	(38,9)	(356,8)	(395,6)

	<i>Produits au sens des normes IPSAS</i>	<i>Produits découlant d'activités menées pour le compte de tiers</i>	<i>Montant brut des produits</i>
Gestion financière	(107,5)	(318,2)	(425,8)
Administration des ressources humaines	(16,9)	(213,3)	(230,2)
Gestion de projets divers	(506,9)	(119,5)	(626,4)
Total des charges au titre des projets	(852,5)	(1 009,6)	(1 862,1)
<i>À déduire</i> : frais d'administration de l'UNOPS	(71,2)		(71,2)
Total des charges	(923,7)		(1 933,2)
Excédent provenant des services	18,8		18,8
<i>À ajouter</i> : produits financiers nets	19,6		19,6
Excédent pour 2018	38,4		38,4

Prestations fournies par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et partenariats

17. L'UNOPS constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel et a pour partenaires des pays, les entités des Nations Unies et d'autres entités, y compris des institutions intergouvernementales, des institutions financières internationales et régionales, des fondations, des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

18. En 2018, l'UNOPS a fourni des prestations évaluées à environ à 1,9 milliard de dollars, ce qui représente une augmentation par rapport à 2017 (1,8 milliard de dollars) ; il s'agit de la deuxième année consécutive où son chiffre d'affaires a atteint un record. Cette progression peut une nouvelle fois être attribuée à la forte demande de services émanant des pays.

19. L'augmentation du chiffre d'affaires tient principalement à l'appui direct fourni aux pays : celui-ci est passé de 662 millions en 2017 à 685 millions de dollars en 2018. Le premier partenaire en volume de l'UNOPS parmi les pays hôtes était l'Argentine, suivie par le Guatemala, le Pérou, l'Éthiopie et El Salvador, dans cet ordre. L'appui direct a représenté au total 37 % des prestations du Bureau, comme en 2017. Le premier pays donateur envisagé sous l'angle du volume de prestations de l'UNOPS qui peuvent lui être directement attribuées était le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, suivi par les États-Unis d'Amérique, le Canada, le Japon et la Suède, dans cet ordre.

20. En 2018, 33 % des projets exécutés par l'UNOPS l'ont été pour le compte d'entités des Nations Unies, contre 32 % en 2017. Ce pourcentage correspond à des prestations d'une valeur d'environ 608 millions de dollars, contre 583 millions en 2017. Le principal partenaire de l'UNOPS dans le système des Nations Unies est resté le Secrétariat, les partenariats avec l'ancien Département des opérations de maintien de la paix²⁶ ayant continué de prendre de l'ampleur. Quinze pour cent du total des projets exécutés l'ont été pour le compte du Département. Il est à noter que, pour la sixième année consécutive, le volume des projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a augmenté. Le Programme

²⁶ Le 1^{er} janvier 2019, le Département des opérations de maintien de la paix est devenu le Département des opérations de paix.

des Nations Unies pour l'environnement et l'Organisation mondiale de la Santé figurent parmi les autres grands partenaires de l'UNOPS.

21. En 2018, les principaux pays bénéficiaires ont été le Myanmar, le Soudan du Sud, l'Argentine, la Somalie et l'Iraq, dans cet ordre. En 2017, il s'agissait de Myanmar, de l'Argentine, de la Somalie, du Soudan du Sud et du Mali. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le rapport annuel de la Directrice exécutive de l'UNOPS (DP/OPS/2019/2).

Actif et passif

22. L'état de la situation financière rend compte de tous les éléments d'actif et de passif de l'UNOPS.

Des ressources humaines à la pointe de l'excellence

23. L'UNOPS peut compter sur un personnel hautement qualifié et motivé. À la fin de 2018, le nombre de personnes liées par contrat au Bureau s'élevait à 11 671, ce qui représente une augmentation par rapport à 2017 (11 428 collaborateurs), dont 756 fonctionnaires et 10 915 vacataires, le contrat de certains de ces vacataires étant administré pour le compte de partenaires divers. Ainsi, en 2018, 7 232 des 10 915 vacataires étaient employés par des partenaires. Le tableau ci-après illustre cette répartition.

Tableau III.2

Effectif par type de contrat, au 31 décembre 2018

Type de contrat	Fonctionnaires	Vacataires	Total
Personnel de l'UNOPS	756 ^a	3 683	4 439
Personnel des partenaires		7 232	7 232
Total	756	10 915	11 671

^a Comprend des membres du personnel des partenaires et ceux des organisations auxquelles l'UNOPS fournit un appui sous forme de services de secrétariat, qui sont assujettis aux mêmes politiques et procédures que les fonctionnaires du Bureau'.

Statut et répartition du personnel de l'UNOPS

24. Une enquête menée auprès du personnel de l'UNOPS a montré que le degré de motivation était supérieur aux résultats qui sont considérés au niveau international comme ceux d'organisations extrêmement performantes. Sur plus de 3 100 réponses (soit un taux de réponse de 82 %), 83 % étaient favorables, ce qui montre que le personnel est très motivé et a l'intention de continuer à travailler pour le Bureau. La prochaine enquête devrait être menée au second semestre de 2019.

25. En 2018, l'UNOPS a continué de prendre des mesures en vue de parvenir à la parité des sexes et a notamment mis en place un comité spécial composé de cadres supérieurs en poste dans toutes les régions et chargé de réfléchir à la question de l'égalité femmes-hommes parmi le personnel du Bureau. Ce comité s'intéresse à des domaines tels que le recrutement, le perfectionnement, la parité aux postes de direction et l'application du principe de responsabilité. Les consultations qu'il a menées ont débouché sur des recommandations à partir desquelles a été élaborée une stratégie de parité des sexes dont la mise en œuvre devait commencer en 2018 et se poursuivre en 2019. Il sera rendu compte des progrès accomplis au regard des trois

objectifs de cette stratégie dans les rapports annuels présentés au Conseil d'administration.

26. En 2018, sur 560 membres du personnel de direction, 94 étaient en poste dans un pays dont ils étaient originaires et où le Bureau avait une présence physique, soit 17 %. En 2017, c'était le cas de 87 membres du personnel de direction sur 552, soit également 17 % du total (les membres du personnel de direction font partie des catégories ICS-11 et supérieures). En 2018, 2 992 membres du personnel de l'UNOPS étaient en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles (lieux classés dans les catégories B à E arrêtées par la Commission de la fonction publique internationale), dont 936 dans un lieu classé E.

27. Plus de 3 800 membres du personnel, dont 40 % de femmes, ont bénéficié des cours proposés par l'UNOPS en 2018 ; 90 % étaient en poste dans des lieux d'affectation hors siège. Sur l'ensemble des participants et participantes, 92 % ont jugé les cours extrêmement pertinents ou pertinents pour leur travail.

28. Depuis l'entrée en vigueur, en 2016, de son nouveau référentiel de compétences, l'UNOPS n'a ménagé aucun effort pour que les membres de son personnel fassent leurs les nouveaux principes, compétences et valeurs qui lui permettront de mettre en œuvre son plan stratégique. Il s'est particulièrement attaché à définir le contrat de mission des hauts responsables et à donner à ceux-ci les moyens d'exercer leurs fonctions. Il a en outre joué un rôle actif dans la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en participant aux initiatives prises par le système des Nations Unies et en élaborant et en mettant en œuvre ses propres stratégies, ce qui lui a permis d'assurer le plus haut niveau de protection des droits de ses bénéficiaires et de son personnel dans ces domaines.

29. En 2018, l'UNOPS a considérablement élargi son offre de programmes de perfectionnement des cadres : quelque 200 chefs d'équipe ont bénéficié du programme Leading People et environ 80 personnes souhaitant obtenir un poste de cadre ont participé au nouveau programme Leadership Foundations. En outre, certains hauts responsables ont suivi des programmes externes prestigieux consacrés à l'encadrement. Ces programmes sont axés sur des thèmes tels que les méthodes d'encadrement inclusives, la diversité et l'égalité des genres, ce qui permet de renforcer l'engagement de l'UNOPS envers l'excellence du personnel, compte étant tenu des compétences, valeurs et principes retenus.

30. Au 31 décembre 2018, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service s'élevaient à 86,0 millions de dollars, selon les estimations d'un cabinet d'actuaire indépendant. On trouvera plus d'informations sur le mode de calcul dans la note 13. Bien qu'il s'agisse là de l'estimation la plus fiable des passifs de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude, dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront donc d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

Situation financière à la fin de 2018

31. Au 31 décembre 2018, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 2 317,5 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui s'élevait à 2 124,6 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 192,9 millions de dollars.

32. Les catégories d'actifs les plus importantes sont les liquidités et les placements, qui s'élevaient à 2 201,4 millions de dollars à la fin de 2018, contre 1 872,6 millions de dollars à la fin de 2017.

33. Environ 82 % du montant afférent aux liquidités et aux placements sont des sommes que des partenaires ont versées par anticipation au Bureau afin qu'il exécute des projets. Cette situation de trésorerie montre que l'UNOPS peut continuer à financer un portefeuille analogue de projets avec ses partenaires à l'avenir.

Réserves opérationnelles

34. Au 31 décembre 2018, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant des réserves opérationnelles de l'UNOPS s'élevait à 192,9 millions de dollars. Le montant total des réserves a augmenté après comptabilisation d'une moins-value de 6,6 millions de dollars relative aux instruments financiers disponibles à la vente, et ce, malgré un gain actuariel de 2,4 millions de dollars se rapportant à l'évaluation des avantages du personnel en fin d'année.

35. Compte tenu de la formule de calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2013, l'UNOPS était tenu de conserver des réserves opérationnelles d'un montant équivalant au moins à 21,7 millions de dollars au 31 décembre 2018, soit l'équivalent de quatre fois la moyenne mensuelle des dépenses de gestion constatées au cours des trois dernières années.

Liquidités

36. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 101,8 millions de dollars en 2018, ce qui permet au Bureau de conserver une situation de trésorerie solide.

Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget

37. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges par rapport au budget d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2018-2019.

38. En 2018, l'UNOPS a obtenu de bons résultats : le montant net des produits reçus au titre de la prestation de services s'est élevé à 26,1 millions de dollars, ce montant étant calculé selon la méthode comptable applicable au budget. Le montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 85,2 millions de dollars en 2018, soit un chiffre analogue à celui de 2017 (85,9 millions de dollars), mais inférieur de 2,8 % à l'objectif fixé dans le budget (87,6 millions de dollars).

D. Le système de contrôle interne et son efficacité

39. La Directrice exécutive a pour mission d'établir un système de contrôle interne conforme au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS et de veiller à son bon fonctionnement, et répond de son action devant le Conseil d'administration.

Principaux éléments du système de contrôle interne

40. Le système de contrôle interne de l'UNOPS est principalement composé de directives, de procédures, de normes et d'activités de nature à garantir que les opérations sont menées de façon économique, efficace et rationnelle. Il prévoit notamment l'adhésion aux principes établis par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Conseil d'administration et le Secrétaire général ; la description détaillée des procédures, consignes et orientations promulguées par la

Directrice exécutive sous la forme de directives d'opération ; la délégation de pouvoirs dans le cadre d'une procédure écrite ; le système de gestion de la performance du personnel ; l'application de contrôles tout au long de la chaîne de valorisation de façon à remédier à tout risque pouvant toucher les activités de base ; le suivi et la communication des résultats opérationnels par la direction et le Conseil d'administration.

41. La gestion du risque fait partie intégrante du système de contrôle interne. En 2016, la Directrice exécutive a mis en place un dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité dans le cadre duquel l'UNOPS peut mieux contrôler tous les risques stratégiques et opérationnels, notamment en déterminant, en évaluant et en mesurant les conséquences qu'ils pourraient avoir et en choisissant et en appliquant des solutions de nature à les atténuer. L'objectif est de renforcer la capacité du Bureau d'anticiper et de saisir les occasions, tout en évitant les risques. La gestion des risques aide la direction à hiérarchiser les solutions stratégiques et à prendre des mesures d'atténuation des risques ; l'UNOPS peut ainsi affiner son positionnement stratégique et étoffer son portefeuille d'activités. La gestion des risques aide aussi à calibrer le système de contrôle interne au gré de la conjoncture et de l'environnement opérationnel. Le Bureau a pris plusieurs mesures pour réorganiser les fonctions de son siège en prévision de la mise en œuvre du plan stratégique pour 2018-2021 et pour séparer clairement les fonctions de définition et contrôle des politiques des fonctions de gestion des opérations dans le cadre d'un dispositif amélioré de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité.

42. Dans le cadre du programme d'amélioration continue, l'UNOPS a publié une directive organisationnelle dans laquelle est décrite la politique de normalisation de la méthode de gestion de toutes ses missions. Cette politique s'accompagne d'un manuel de gestion des projets dans lequel sont définis, de manière détaillée, les critères applicables et les directives connexes. Le manuel est adapté aux besoins de l'UNOPS, mais a été jugé conforme à la méthode PRINCE 2 par AXELOS ; le Bureau continue donc de respecter les normes du secteur. La politique et le manuel aideront l'UNOPS à obtenir des résultats cohérents dans le cadre de ses missions et à réduire son exposition aux risques opérationnels.

Efficacité du système de contrôle interne

43. Le système de contrôle interne a pour but de guider les principales activités de l'UNOPS et d'en faciliter la gestion et le suivi. Il ne peut donc offrir qu'une assurance raisonnable d'efficacité et non une assurance absolue. De même, le risque zéro n'existe pas, même si les contrôles internes aident à réduire la probabilité que les résultats escomptés et les objectifs fixés ne soient pas atteints. La Directrice exécutive a examiné l'efficacité du système, qui est sous-tendue par les procédures de gestion des risques du Bureau. Elle a été aidée en cela par les principaux membres du mécanisme de gouvernance, à savoir le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Groupe stratégique consultatif d'experts, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations, le Déontologue, le Comité d'examen du dispositif réglementaire et le Comité des commissaires aux comptes, avec lesquels elle s'est réunie périodiquement. Elle a également pris en considération les vues des hauts responsables et du personnel, au siège et dans les bureaux extérieurs, ainsi que celles des partenaires et des principales parties prenantes. Forte de son examen, elle a pu fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, concernant l'efficacité du système et a confirmé qu'elle n'avait pas connaissance de problèmes particuliers à cet égard.

44. En 2019, l'UNOPS a mis en service un nouveau progiciel de gestion intégrée des portefeuilles et des projets, assorti d'un dispositif de gestion du risque

institutionnel, qui facilite la conception, l'acceptation et l'exécution des missions. Le progiciel donne accès à des données de meilleure qualité, qui facilitent la gestion des risques et la prise de décisions en matière de gestion et permettent à l'UNOPS d'offrir un appui plus efficace à ses partenaires. Il est un élément essentiel de l'action que le Bureau mène en vue d'optimiser ses procédures de gestion des projets, de renforcer systématiquement les contrôles internes et d'améliorer la séparation des fonctions et le respect des règles. Le progiciel a été mis en service pour l'ensemble du personnel de l'UNOPS le 1^{er} janvier 2019 et son utilisation est devenu obligatoire le 15 avril 2019 pour tout ce qui concerne la gestion des missions.

E. Perspectives

Plan stratégique pour 2018-2021

45. Le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2017. Établi à l'issue de consultations approfondies avec les parties prenantes, le plan fait fond sur l'examen à mi-parcours auquel le Bureau a procédé. Dans sa décision [2017/26](#), le Conseil d'administration a constaté que le plan tenait pleinement compte des décisions des États Membres, des orientations politiques et des accords internationaux ainsi que des besoins des populations et des pays, y compris dans les situations les plus précaires.

46. Les ambitions de l'UNOPS pour la période de planification s'articulent autour de trois contributions stratégiques : a) amener les partenaires à accomplir davantage avec moins de ressources, au moyen de services d'appui à la gestion efficaces, fournis localement ou sous forme de services partagés ; b) mettre des compétences spécialisées respectueuses des normes arrêtées au plan international au service des populations pour les aider à atteindre leurs objectifs propres, ainsi que des objectifs de portée locale, nationale et mondiale ; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles aux fins de la mise en œuvre du Programme 2030. Ces contributions stratégiques sont à leur tour sous-tendues par quatre objectifs stratégiques de gestion, qui définissent la manière dont l'UNOPS exécutera sa réforme de la gestion interne et son programme d'innovation en mettant l'accent sur la valeur des partenaires, l'excellence du personnel, la qualité des procédures et la gestion financière.

47. Dans sa décision, le Conseil d'administration a exprimé son appui aux objectifs stratégiques de l'UNOPS et s'est félicité de l'intention de celui-ci d'établir des relations plus stratégiques avec les gouvernements et d'autres partenaires. Il a demandé instamment aux organismes des Nations Unies de tenir compte des avantages comparatifs et des compétences techniques de l'UNOPS pour nouer des partenariats stratégiques plus efficaces et efficaces, notamment au niveau des pays, et encouragé le Bureau, fort de l'action qu'il mène pour atteindre l'excellence organisationnelle et garantir des investissements, à renforcer les capacités institutionnelles et à protéger son modèle d'activité unique pour l'avenir. En septembre 2020, un rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2018-2021 sera présenté au Conseil d'administration.

Viabilité financière de l'UNOPS

48. L'équipe financière de l'UNOPS a évalué la capacité du Bureau de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2018 et au-delà. L'UNOPS est confiant et estime qu'il pourra continuer de fonctionner pendant de nombreuses années encore. Les états financiers pour 2018 ont donc été établis sur la base de la continuité d'activité.

Chapitre IV

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

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

I. État de la situation financière au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	Note 6	2 166	2 594
Immobilisations corporelles	Note 5	11 939	10 734
Placements à long terme	Note 9	337 756	201 217
Autres actifs financiers	Note 10	8 800	-
Créances non courantes	Note 11	640	-
Total des actifs non courants		361 301	214 545
Actifs courants			
Stocks	Note 7	11 272	6 833
Créances	Note 11		
Créances au titre de projets		37 679	48 331
Charges comptabilisées d'avance		27 158	42 908
Créances diverses		16 436	12 478
Placements à court terme	Note 9	1 325 724	1 235 261
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 12	537 888	436 118
Total des actifs courants		1 956 157	1 781 929
Total de l'actif		2 317 458	1 996 474
Passif			
Passifs non courants			
Avantages du personnel	Note 13	83 579	84 019
Total des passifs non courants		83 579	84 019
Passifs courants			
Avantages du personnel	Note 13	25 713	21 727
Dettes et autres charges à payer	Note 14	214 756	268 459
Avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 15		
Produits comptabilisés d'avance		1 026 950	824 835
Liquidités détenues pour le compte de tiers		769 873	634 885
Provisions à court terme	Note 20	3 672	3 909
Total des passifs courants		2 040 964	1 753 815
Total du passif		2 124 543	1 837 834
Actif net		192 915	158 640
Réserves			
Réserves opérationnelles	Note 16	192 915	158 640
Total du passif et des réserves		2 317 458	1 996 474

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Produits			
Produits provenant de l'exécution de projets	Note 17	940 638	831 630
Produits accessoires		1 838	2 374
Produits d'opérations sans contrepartie directe		–	–
Total des produits		942 476	834 004
Charges			
Services contractuels	Note 17	340 111	331 997
Autres charges de personnel – catégories de personnel autres que les fonctionnaires	Note 18	230 888	195 621
Traitements et avantages du personnel	Note 18	123 977	125 670
Dépenses opérationnelles	Note 17	78 556	67 011
Fournitures et consommables		102 519	64 862
Voyages		46 102	31 212
Charges diverses	Note 17	(2 443)	(4 498)
Amortissement d'immobilisations corporelles	Note 5	3 291	3 414
Amortissement d'immobilisations incorporelles	Note 6	667	566
Total des charges		923 668	815 855
Produits financiers	Note 19	14 460	14 555
Gains/pertes de change	Note 19	5 159	(3 738)
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s		19 619	10 817
Excédent pour la période		38 427	28 966

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Complément d'information</i>		
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2017	Note 16	131 586
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		(2 319)
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur		407
Excédent pour la période		28 966
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2018	Note 16	158 640
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		2 443
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur		(6 595)
Excédent pour la période		38 427
Solde de clôture au 31 décembre 2018	Note 16	192 915

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent pour la période		38 427	28 966
Mouvements sans effet de trésorerie :			
Amortissement d'immobilisations incorporelles	Note 6	667	566
Amortissement d'immobilisations corporelles	Note 5	3 291	3 414
Produits financiers	Note 19	(14 460)	(14 555)
Gains/pertes de change	Note 19	(5 159)	3 738
Excédent net hors variations du fonds de roulement		22 766	22 129
Variations du fonds de roulement			
Augmentation/(diminution) de la provision pour créances douteuses	Note 11	(5 569)	902
(Augmentation)/diminution nette des stocks	Note 7	(4 439)	(1 490)
(Augmentation)/diminution des créances	Note 11	11 623	(13 576)
(Augmentation)/diminution des charges comptabilisées d'avance	Note 11	15 750	(7 270)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	Note 13	5 989	5 707
Augmentation/(diminution) des dettes et autres charges à payer	Note 14	(53 703)	136 509
Augmentation/(diminution) des avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 15	337 103	188 101
Augmentation/(diminution) des provisions à court terme	Note 20	(237)	13
Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement		306 517	308 896
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 19	356	4
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement		329 639	331 029
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisitions/sorties d'immobilisations incorporelles	Note 6	(239)	(890)
Acquisitions/sorties d'immobilisations corporelles	Note 5	(4 486)	(3 513)
Produits des placements arrivés à échéance	Note 9	2 717 960	1 826 891
Achat de placements/d'autres actifs financiers	Notes 9 et 10	(2 953 420)	(2 123 157)
Intérêts créditeurs provenant des placements/des autres actifs financiers	Note 19	28 824	24 553

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Produits financiers/charges financières afférent(e)s aux projets	Note 19	(21 667)	(14 431)
Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement		(233 028)	(290 547)
Gains/pertes de change	Note 19	5 159	(3 738)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		101 770	36 744
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période^a		436 118	399 373
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période^b		537 888	436 118

^a L'état des flux de trésorerie et l'état de la situation financière ne font apparaître aucune différence quant à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

^b Il est fait état de la composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans la note 12.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

**V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget
pour la période terminée le 31 décembre 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Budget de gestion initial pour l'exer- cice biennal 2018/2019^a</i>	<i>Budget de gestion pour 2018</i>	<i>Budget de gestion pour 2018</i>	<i>Montants effectifs pour 2018</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les montants effectifs</i>
		<i>Budget initial</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>	<i>Montants effectifs</i>	
Total des produits (selon la méthode comptable applicable au budget)	Note 23	179 248	89 624	87 649	85 207	(2 442)
Ressources consacrées à la gestion						
Postes		25 487	12 744	10 926	11 851	925
Dépenses communes de personnel		18 357	9 179	8 171	8 863	692
Voyages		7 965	3 982	4 265	3 775	(490)
Consultants		61 859	30 929	31 850	27 513	(4 337)
Frais généraux de fonc- tionnement		14 976	7 488	6 753	3 895	(2 858)
Mobilier et matériel		1 682	841	388	505	117
Remboursements		2 422	1 211	919	868	(51)
Total des ressources utilisées pour la gestion		132 748	66 374	63 272	57 270	(6 002)
Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus		26 500	13 250	–	(1 973)	(1 973)
Placement stratégique de l'excédent		20 000	10 000	7 900	3 791	(4 109)
Total des ressources utilisées		179 248	89 624	71 172	59 088	(12 084)
Produits nets (selon la méthode comptable applicable au budget)		–	–	16 477	26 119	9 642

^a DP/OPS/2017/6.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

Notes relatives aux états financiers de 2018

Note 1

Entité présentant l'information financière

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a pour mission d'aider les peuples à bâtir une vie meilleure et les pays à parvenir à la paix et à un développement durable. Il ne reçoit ni contributions statutaires ni contributions volontaires de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de l'exécution de projets et de la fourniture d'autres services. Constitué comme entité indépendante le 1^{er} janvier 1995, il a son siège à Copenhague.

2. Le Conseil d'administration de l'UNOPS décide des activités et du budget de gestion à prévoir. L'UNOPS a pour mandat d'aider ses partenaires à étoffer leur capacité d'exécution dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'humanitaire et du développement, notamment par des activités de développement des capacités. Par ses services d'appui aux projets, il aide les pays, le système des Nations Unies et d'autres partenaires à atteindre les objectifs que les États Membres se sont fixés à l'échelle mondiale et les buts des peuples et des pays à l'échelle locale. Il constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel qui appuie leur vision générale de l'avenir²⁷.

3. Conformément à la résolution [65/176](#) de l'Assemblée générale et à plusieurs décisions du Conseil d'administration²⁸, l'UNOPS fournit des services à divers acteurs du développement, de l'action humanitaire et du maintien de la paix, y compris les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les États donateurs et bénéficiaires, les organisations intergouvernementales, les institutions financières internationales et régionales, les organisations non gouvernementales, les fondations et le secteur privé.

4. L'UNOPS a vocation à servir de ressource centrale vers laquelle se tourne le système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés ainsi que des travaux de génie civil et du développement des infrastructures matérielles, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités. Il apporte une valeur ajoutée en proposant des services efficaces et économiques à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés.

5. L'UNOPS suit une approche axée sur les résultats et gère sous forme de projets les services d'appui aux projets qu'il fournit. Il lance et exécute de nouvelles opérations dans un souci de rapidité et de transparence et dans le plein respect du principe de responsabilité. Ses services sont adaptés aux besoins de chaque partenaire et couvrent une large gamme d'activités allant de solutions hors programme à la gestion de projets à long terme. Ils comprennent notamment les activités suivantes :

a) Gestion de projets : l'UNOPS est responsable de l'exécution d'un ou plusieurs produits prévus pour tel ou tel projet et assure la coordination de tous les aspects de l'exécution du projet, qui est considéré comme une opération pour compte propre ;

²⁷ Voir le document [DP/OPS/2017/5](#) et la résolution [66/288](#) de l'Assemblée générale (annexe).

²⁸ Décisions 2009/25, 2010/21, [2013/23](#), [2015/12](#), [2016/12](#), [2016/19](#) et [2017/16](#) du Conseil d'administration.

b) Infrastructures : l'UNOPS met à profit ses compétences et son expérience pour construire des infrastructures d'urgence ou permanentes. Il reste responsable des travaux et comptabilise donc ces projets en tant qu'opérations pour compte propre ;

c) Achats : l'UNOPS utilise son réseau de passation de marchés pour acheter du matériel et des fournitures pour le compte de ses clients en fonction de leurs besoins. Il ne prend pas possession des articles achetés, qui sont livrés directement au client final ;

d) Services divers : les services de gestion des ressources humaines comprennent le recrutement et l'affectation de personnel et l'administration des contrats de travail conclus par l'UNOPS pour le compte de ses partenaires. Les personnes engagées ne travaillent pas directement sous sa direction. L'UNOPS assure également des services de gestion et d'administration financière pour le compte de partenaires lui ayant confié un mandat.

6. La comptabilisation des opérations pour compte propre et pour compte de tiers est décrite plus en détail dans les méthodes comptables applicables aux projets.

Note 2

Référentiel comptable

7. En vertu de l'article 23.01 de son règlement financier, l'UNOPS établit des états financiers annuels selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS, en appliquant la convention des coûts historiques. Lorsque les normes IPSAS ne couvrent pas telle ou telle question, c'est la Norme internationale d'information financière (IFRS) pertinente qui s'applique. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pour l'établissement et la présentation des présents états financiers.

8. Les états financiers ont été établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité qui continuera de fonctionner et d'exécuter sa mission dans un avenir prévisible.

9. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

Note 3

Récapitulatif des principales méthodes comptables

10. Les principales méthodes comptables utilisées pour établir les états financiers sont décrites ci-après.

a) Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets

11. La norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) opère une distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Par conséquent, il est rendu compte de l'intégralité des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour son propre compte dans l'état des résultats financiers, tandis que dans le cas des projets que le Bureau exécute pour le compte de tiers il n'est fait état que du montant net des produits. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent dans la note 17. Que l'UNOPS agisse pour son propre compte ou pour le compte de tiers, il est fait état de toutes les créances et les dettes liées aux projets dans l'état de la situation financière à la fin de la période ainsi que dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque le Bureau reçoit des avances de ses partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et aux charges est traité comme une avance de trésorerie au titre des projets et est inscrit au passif. Dans le cas des

projets où les coûts engagés sont supérieurs aux fonds reçus du client, le solde est comptabilisé comme créance.

b) Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière

12. L'UNOPS utilise le dollar des États-Unis comme monnaie de fonctionnement et comme monnaie de présentation des états financiers. Les montants indiqués sont arrondis au millier le plus proche dans les états, les tableaux et les notes. Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis, y compris celles concernant les éléments non monétaires, sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération. Les écarts de change qui résultent du règlement de ces opérations et les écarts non réalisés qui résultent de la conversion en fin de période sont comptabilisés en résultat.

c) Instruments financiers

Placements

13. Les placements de l'UNOPS sont des titres disponibles à la vente. Les actifs sont initialement constatés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement liés à leur acquisition. Toute hausse ou baisse du principal des bons du Trésor américain protégés contre l'inflation est comptabilisée en résultat. Quant aux autres instruments disponibles à la vente, leur juste valeur est utilisée pour les évaluations ultérieures et repose sur les cours du marché obtenus auprès de tierces parties au fait de ces questions, jusqu'à ce que l'actif financier soit décomptabilisé, après quoi le montant cumulé de l'écart, jusque-là constaté en situation nette, est comptabilisé en résultat.

14. L'UNOPS répartit ses placements dans trois portefeuilles, dont les types de titres sont les suivants :

a) Fonds de roulement (se rapporte aux contributions reçues au titre de projets) : titres d'État ; titres émis par des organismes publics, d'autres entités officielles et des organisations multilatérales (50 % des actifs du compte d'investissement au maximum) ; contrats à terme négociés sur les marchés organisés et obligations hypothécaires (20 % des actifs du compte d'investissement au maximum) ;

b) Réserves (se rapporte aux réserves opérationnelles de l'UNOPS) : bons du Trésor américain protégés contre l'inflation, obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis, obligations de sociétés de première qualité libellées en euros, titres de créances de marchés émergents libellés en dollars des États-Unis et obligations à haut rendement) ;

c) Assurance maladie après la cessation de service (se rapporte aux avantages postérieurs à l'emploi) : bons du Trésor américain protégés contre l'inflation, obligations d'entreprises de première catégorie libellées en dollars des États-Unis obligations d'entreprises de première catégorie libellées en euros, titres de créances de marchés émergents libellés en dollars des États-Unis et obligations à haut rendement.

15. Les intérêts créditeurs des placements sont évalués selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Autres actifs financiers

16. Les autres actifs financiers sont des placements à impact social effectués dans le cadre de l'initiative que l'UNOPS a lancée dans ce domaine : il s'agit de prêts et créances au sens de la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et

évaluation). Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif.

17. Les autres actifs financiers sont initialement constatés à la juste valeur, y compris pour ce qui est des coûts de transaction directement attribuables, et sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les entrées de trésorerie futures estimatives sur la durée d'utilité prévue de l'actif financier.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

18. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse, les fonds en banque, les dépôts à terme et les titres du marché monétaire qui sont détenus auprès d'institutions financières et dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois. Ils sont détenus à la valeur nominale, déduction faite d'une dépréciation pour pertes éventuelles.

Créances

19. Les créances sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire le montant initial de la facture déduction faite d'une dépréciation pour sommes irrécouvrables. Ce calcul comprend les retenues pour travail exécuté mais non encore payé par le client.

Dettes

20. Les dettes sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire le montant à acquitter pour éteindre l'obligation, et comprennent les avances de trésorerie reçues au titre des projets.

d) Immobilisations corporelles

21. L'UNOPS comptabilise les immobilisations corporelles à leur coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation, conformément à la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Il les amortit sur leur durée d'utilité estimée selon la méthode linéaire, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

22. Les actifs corporels sont portés en immobilisations lorsque leur valeur d'acquisition initiale est supérieure ou égale au seuil de 2 500 dollars ou dans le cas des améliorations locatives à 10 000 dollars.

23. Le tableau ci-dessous indique la durée d'utilité estimée et les seuils d'immobilisation de différentes catégories d'immobilisations corporelles :

Tableau IV.1

Amortissement d'immobilisations corporelles

<i>Catégorie d'immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (dollars É.-U.)</i>
Terrains et immeubles	10-40	2 500
Véhicules	5-20	2 500
Améliorations locatives	10	10 000

<i>Catégorie d'immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (dollars É.-U.)</i>
Installations et matériel	3-10	2 500
Matériel de communication et matériel informatique	3-10	2 500

e) Immobilisations incorporelles

24. Les immobilisations incorporelles de l'UNOPS comprennent des logiciels acquis à l'extérieur, des logiciels développés en interne et des actifs incorporels en cours d'élaboration. Le montant annuel des licences d'utilisation des logiciels est porté en charges et ajusté comme il convient pour tout élément de paiement anticipé.

25. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimée selon la méthode linéaire. Cette durée d'utilité est indiquée ci-dessous :

Tableau IV.2

Amortissement d'immobilisations incorporelles

<i>Catégorie d'immobilisations incorporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (dollars É.-U.)</i>
Logiciels développés en interne	6	100 000
Logiciels acquis à l'extérieur	3	2 500

26. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un examen annuel pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle et déceler toute perte de valeur.

f) Stocks

27. Les matières premières en vrac achetées à l'avance pour l'exécution de projets et les fournitures détenues en fin d'année financière sont inscrites comme stocks. Les stocks sont évalués à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût des articles en stock qui ne sont généralement pas interchangeables et sont réservés à certains projets est obtenu au moyen de la méthode d'identification spécifique des coûts. Pour le reste, il est estimé selon la méthode du premier entré, premier sorti.

g) Contrats de location

28. L'UNOPS a examiné ses contrats de location de locaux et de matériel et constaté qu'aucun d'entre eux n'avait pour effet de lui transférer une part importante des risques et avantages inhérents à la propriété des biens loués. En conséquence, tous ces contrats sont traités comme des contrats de location simple.

29. Les paiements effectués en exécution d'un contrat de location simple sont comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du bail. Une provision est constituée pour couvrir le coût des réparations résultant du délabrement des biens loués lorsque les clauses du bail le prescrivent.

h) Avantages du personnel

30. L'UNOPS comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

a) Les avantages payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'année financière où les services y ouvrant droit ont pris fin ;

- b) Les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) Les autres avantages à long terme ;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

31. Les avantages à court terme comprennent les traitements, la part pour l'année considérée des prestations liées au congé dans les foyers, les congés annuels et les autres avantages du personnel (y compris la prime d'affectation, l'indemnité pour frais d'études et l'allocation-logement) payables dans l'année suivant la fin de la période considérée et évalués à leur valeur nominale.

Avantages postérieurs à l'emploi

32. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées ainsi que toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

33. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. L'UNOPS, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les évaluations actuarielles sont effectuées selon la méthode des unités de crédit projetées. L'UNOPS comptabilise les écarts actuariels directement en situation nette pour la période au cours de laquelle ils se produisent.

34. Les cotisations que l'UNOPS a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges.

Autres avantages à long terme

35. Les avantages à long terme comprennent la part à long terme des prestations liées au congé dans les foyers.

Indemnités de fin de contrat de travail

36. Les indemnités de fin de contrat de travail ne sont comptabilisées en charges que lorsque l'UNOPS est manifestement tenu, en vertu d'un plan explicite détaillé et sans possibilité réelle de s'y soustraire, soit de mettre fin à l'emploi d'un fonctionnaire avant la date normale de départ à la retraite, soit d'accorder des prestations de fin d'emploi à titre d'incitation à un départ volontaire. Les indemnités dues dans les 12 mois sont constatées au montant qu'il est prévu de verser. Pour celles qui sont dues plus de 12 mois après la date de clôture, le montant des engagements est actualisé.

i) Provisions et passifs éventuels

37. Des provisions sont constituées au titre des futurs passifs et charges lorsqu'il existe pour l'UNOPS une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'il devra éteindre cette obligation. C'est notamment le cas lorsque le coût prévu de l'achèvement d'un projet de construction est susceptible d'être supérieur au montant recouvrable.

38. D'autres engagements significatifs, ne répondant pas aux critères d'inscription au passif, sont présentés dans les notes relatives aux états financiers comme des passifs éventuels lorsque leur existence n'est confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains indépendants de la volonté de l'UNOPS.

j) Produits

39. L'UNOPS constate les produits d'opérations avec contrepartie directe, qui comprennent, sans s'y limiter, les projets de construction, les projets d'exécution et les projets afférents à des services, et les produits d'opérations sans contrepartie directe.

40. Lorsque le résultat d'un projet peut être mesuré de façon fiable, les produits associés aux projets de construction [norme IPSAS 11 (Contrats de construction)] et d'autres opérations avec contrepartie directe (norme IPSAS 9) sont comptabilisés par référence au degré d'achèvement du projet à la date de clôture, mesuré par la part dans le montant estimatif total du projet des coûts déjà supportés pour les travaux. Lorsque le résultat ne peut pas être mesuré de façon fiable, les produits sont comptabilisés s'il semble probable que les coûts supportés seront recouverts.

41. L'UNOPS ne reçoit pas de contributions volontaires ou statutaires des États Membres, mais il bénéficie parfois de produits sans contrepartie, le plus souvent sous forme de dons ou de services [norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe)]. Les opérations sans contrepartie directe sont évaluées à la juste valeur et signalées dans les notes relatives aux états financiers. L'UNOPS a choisi de ne pas rendre compte des contributions en nature sous forme de services dans l'état des résultats financiers mais de signaler les plus significatives dans les notes y relatives.

k) Charges

42. L'UNOPS constate ses charges selon la comptabilité d'exercice et conformément au principe d'exécution, c'est-à-dire à l'extinction de l'obligation contractée par le fournisseur, lorsque les biens sont reçus ou le service est fourni, ou en cas d'augmentation d'un passif ou de diminution d'un actif. La comptabilisation de la charge n'est donc pas liée au moment auquel intervient une sortie de trésorerie ou d'équivalent de trésorerie.

l) Fiscalité

43. L'UNOPS n'est pas assujéti à l'impôt et ses actifs, produits et autres biens sont exonérés de tout impôt direct. Il n'est donc pas constitué de provision pour les passifs d'impôt.

m) Actif net/situation nette

44. « Actif net/situation nette » est le terme standard utilisé dans les normes IPSAS pour désigner la situation financière (actif moins passif) en fin de période, qui comprend les apports en capital, les soldes cumulés et les réserves. L'actif net/la situation nette peut être positif ou négatif.

45. En l'absence d'apports en capital, les réserves opérationnelles représentent l'actif net de l'UNOPS. Elles se composent de l'excédent cumulé, des écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi et des variations des placements enregistrées à la juste valeur.

n) Information sectorielle

46. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lesquels il convient de présenter séparément l'information financière. Pour l'UNOPS, l'information sectorielle concerne les principales activités menées dans les différents centres opérationnels et au siège. Elle correspond aussi à la manière dont le Bureau mesure ses activités et présente l'information financière à sa directrice exécutive.

o) Comparaison avec le budget

47. Le Conseil d'administration approuve le projet de budget biennal et, en particulier, l'objectif fixé pour le résultat net. Ce budget peut ensuite être modifié par le Conseil ou par la Directrice exécutive qui, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, peut redistribuer des fonds du budget administratif biennal approuvé ou en augmenter ou en réduire le montant total pourvu que ces changements n'aient pas d'incidence sur l'objectif fixé pour le résultat net par le Conseil pour l'exercice.

48. La méthode d'établissement du budget de l'UNOPS diffère de la méthode comptable. L'état des résultats financiers (état II) est établi selon la méthode de la comptabilité d'exercice, tandis que l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) ne tient compte que du budget de gestion, y compris l'excédent net dégagé dans le cadre de projets. Dans l'état des résultats financiers, les charges sont classées en fonction de leur nature. Dans le budget de gestion approuvé, elles le sont par composante des coûts ou par source de financement à laquelle imputer les dépenses. Comme le prescrit la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), on effectue un rapprochement entre le budget approuvé et les montants effectifs présentés dans les états financiers, en quantifiant toutes les différences tenant à la méthode comptable, aux dates et aux entités présentant l'information financière.

p) Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations et des hypothèses comptables

49. L'établissement des états financiers selon les normes IPSAS nécessite de recourir à des estimations comptables, à des hypothèses de gestion et à des appréciations. Les domaines dans lesquels de telles estimations, hypothèses ou appréciations ont une incidence significative sur les états financiers de l'UNOPS comprennent, sans s'y limiter, les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, les provisions et la comptabilisation des produits. Les résultats effectifs peuvent s'avérer différents des montants estimatifs dont il est rendu compte dans les états financiers.

50. Les estimations, les hypothèses et les appréciations reposent toujours sur des données d'expérience et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements à venir qui sont jugées raisonnables compte tenu des circonstances. Elles sont revues en permanence.

Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

51. La valeur actualisée des engagements au titre des avantages du personnel dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés par une évaluation actuarielle utilisant diverses hypothèses. Les hypothèses actuarielles sont formulées

pour prévoir des événements à venir et servent à calculer la valeur des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La note 13 présente les hypothèses formulées pour les calculs et une analyse de sensibilité les concernant.

Provisions

52. L'évaluation des engagements actuels découlant d'événements passés, y compris les actions juridictionnelles et les contrats déficitaires, fait particulièrement intervenir des appréciations. Celles-ci reposent sur l'expérience qu'a l'UNOPS de ces questions et constituent l'estimation la plus fiable du montant du passif dont il dispose au moment du calcul. L'administration considère que le montant total des provisions pour contentieux est suffisant compte tenu de l'information actuellement disponible. On trouvera des informations supplémentaires à ce sujet dans les notes 20 et 21.

Dépréciation des créances douteuses

53. L'UNOPS constitue des provisions pour créances douteuses, ainsi qu'indiqué en détail à la note 11. Les estimations correspondantes reposent sur des analyses chronologiques des soldes clients, les conditions de crédit pertinentes, les tendances historiques et l'expérience acquise par l'UNOPS et tiennent également compte de la conjoncture économique. L'administration considère que les provisions pour dépréciation de ces créances douteuses sont suffisantes compte tenu de l'information disponible actuellement. Comme ces provisions reposent sur les estimations de l'administration, elles sont sujettes à modification lorsque de nouveaux éléments d'information deviennent disponibles.

Comptabilisation des produits

54. Les produits provenant d'opérations avec contrepartie directe sont mesurés en fonction de l'état d'exécution du contrat, ce qui nécessite d'estimer les dépenses engagées mais non encore payées et le coût total du projet. Les estimations sont établies par des membres du personnel et des conseillers possédant les compétences techniques requises, ce qui réduit l'incertitude sans toutefois l'éliminer complètement.

q) Normes IPSAS publiées mais pas encore en vigueur

55. Aux termes de la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), il doit être fait état des nouvelles normes IPSAS qui ont été publiées mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur et qui par conséquent n'ont pas été appliquées.

56. La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) remplacera la norme IPSAS 29 à compter du 1^{er} janvier 2022 et entraînera les changements suivants : simplification du classement et des critères d'évaluation des actifs financiers et introduction d'un modèle de dépréciation prospectif et d'une méthode souple de comptabilité de couverture. Son application ne devrait pas avoir d'incidences significatives sur les états financiers de l'UNOPS.

Note 4

Gestion du risque financier

57. L'UNOPS a mis en place des règles et procédures de gestion prudente des risques, conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière. Il est exposé à toute une série de risques de marché, notamment le risque de change, le risque de crédit et le risque de taux d'intérêt. Sa stratégie de gestion des risques est

récapitulée dans la section relative au contrôle interne (voir chap. III, sect. D) figurant dans la section du présent rapport établie par la Directrice exécutive.

58. L'UNOPS confie la gestion de ses placements et la garde de ses avoirs à des entités professionnelles sélectionnées dans le cadre d'une passation des marchés. Une petite partie des placements confiée à l'entité dépositaire est gérée en interne par la trésorerie de l'UNOPS. Les titres négociables sont enregistrés au nom de l'UNOPS, tandis que les placements dans des fonds de financement commun sont au nom du gestionnaire du fonds. Les uns comme les autres sont détenus par le dépositaire nommé par l'UNOPS.

59. Les principaux objectifs des directives pour la gestion des placements sont les suivants :

a) Pour le fonds de roulement : préserver la valeur nominale des fonds affectés aux projets de l'UNOPS afin d'assurer le financement des activités prévues ;

b) Pour les réserves : garantir la sécurité et la liquidité de l'UNOPS dans des circonstances difficiles et assurer le financement des opérations à long terme ;

c) Pour les soins de santé : fournir des prestations d'assurance maladie après la cessation de service aux employés de l'UNOPS en appliquant la technique de gestion actif-passif.

60. La répartition des portefeuilles de l'UNOPS entre les diverses catégories d'actifs, monnaies et zones géographiques doit respecter les principes directeurs suivants :

a) La préservation du capital est l'objectif primordial ;

b) La liquidité est un aspect essentiel de la gestion des portefeuilles et une obligation découlant du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, plus précisément des règles 22.02 et 22.06 ;

c) Le rendement des portefeuilles est moins important que la préservation du capital et les impératifs de liquidité ;

d) La diversification des catégories d'actifs, des stratégies, des zones géographiques, des monnaies et des instruments financiers réduit les risques ;

e) Un risque ne doit être pris que dans la perspective d'un retour sur investissement. En d'autres termes, tout risque inutile doit être évité ;

f) Les placements à revenu fixe sont une catégorie d'actifs essentielle pour l'UNOPS, compte tenu de la mission et des objectifs que ses portefeuilles doivent lui permettre de poursuivre ;

g) Les fourchettes de répartition par monnaie doivent cadrer avec les objectifs et les passifs des différents portefeuilles, mais ne protégeront pas ces derniers contre le risque de change.

61. Le Comité des placements de l'UNOPS est un organe indépendant de conseil en matière de placements. Il aide le Bureau de la Directrice exécutive de l'UNOPS à gérer et à contrôler les avoirs du Bureau, mais aussi à sélectionner et à évaluer les gestionnaires d'actifs et les dépositaires.

Risque de change

62. L'UNOPS reçoit de ses sources de financement et de ses clients des contributions libellées dans d'autres monnaies que le dollar des États-Unis, ce qui l'expose au risque de change. Il effectue également des versements dans des monnaies autres que le dollar.

63. Le risque de change fait l'objet d'un suivi étroit, le solde des liquidités détenues dans les comptes bancaires en monnaie locale étant surveillé de près et des soldes étant conservés dans la même monnaie que celle utilisée pour régler les achats effectués au moyen de UNWebBuy, mais l'UNOPS n'utilise pas d'instruments de couverture.

64. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2018, les effets qu'aurait sur l'excédent de l'année une appréciation ou dépréciation de 10 % des principales monnaies, cette fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis, toutes les autres variables restant constantes.

Tableau IV.3

Incidence de la fluctuation du taux de change sur l'excédent

	EUR	RSD	UAH	GTQ	JPY	ARS	XOF	ILS	XCD	GBP
+10 %	4 421	2 043	696	596	580	504	501	436	418	315
-10 %	(4 421)	(2 043)	(696)	(596)	(580)	(504)	(501)	(436)	(418)	(315)

Abréviations : ARS = peso argentin ; EUR = euro ; GBP = livre sterling ; GTQ = quetzal ; ILS = nouveau shekel israélien ; JPY = yen ; RSD = dinar serbe ; UAH = hryvnia ; XCD = dollar des Caraïbes orientales ; XOF = franc CFA.

65. Les sensibilités aux risques susmentionnées sont calculées à un moment donné et peuvent changer sous les effets de plusieurs facteurs, y compris la variation des soldes des créances et dettes et celle des soldes de trésorerie.

66. Il convient de noter que ces sensibilités ne sont calculées que par rapport aux soldes des instruments financiers en fin de période, sans tenir compte des charges liées aux projets et des dépenses opérationnelles, qui sont extrêmement sensibles à la variation des prix des marchandises et des taux de change. Qui plus est, chacune de ces sensibilités est calculée dans l'absolu, alors qu'en réalité, les prix des marchandises, les taux d'intérêt et les monnaies ne fluctuent pas de façon indépendante.

67. Les calculs de sensibilité ont pour postulat que tous les facteurs de sensibilité qui affectent l'état des résultats financiers se répercutent sur l'actif net, c'est pourquoi l'analyse de sensibilité communiquée porte sur les soldes significatifs relatifs à la trésorerie, aux créances et aux dettes en fin d'année.

Risque de crédit

68. L'UNOPS dispose d'importantes réserves de trésorerie car les projets sont financés avant d'être exécutés. Les réserves ainsi constituées sont investies dans un portefeuille de placements essentiellement composé d'obligations d'État de première catégorie et d'obligations d'entreprises de première catégorie libellées en dollars des États-Unis. La majeure partie du portefeuille est confiée à un gérant.

69. Les directives de l'UNOPS pour la gestion des placements limitent le risque de crédit associé à une même contrepartie et prévoient des exigences minimales de solvabilité. Les stratégies d'atténuation du risque de crédit proposées énoncent des critères prudents de solvabilité minimale pour tous les émetteurs en fixant des limites relatives aux échéances et aux contreparties en fonction de la qualité du crédit. Les directives pour la gestion des placements prescrivent de suivre en permanence la notation des émetteurs et contreparties. Seuls sont autorisés les placements dans des instruments à revenu fixe d'entités souveraines, supranationales, gouvernementales ou fédérales et de banques.

70. L'UNOPS exécute des projets dans le monde entier, dans des situations d'après conflit et en zones rurales. Vu les conditions et les régions dans lesquelles les projets sont menés, la solvabilité de certaines banques ne peut pas être évaluée par des agences de notation.

Risque de taux d'intérêt

71. L'UNOPS est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses actifs porteurs d'intérêts. Le Comité des placements de l'UNOPS surveille régulièrement le taux de rendement du portefeuille par rapport aux critères de référence établis dans les directives.

72. L'UNOPS n'utilise pas d'instruments de couverture pour se protéger contre le risque de taux d'intérêt.

Risque de liquidité

73. Il est procédé aux placements en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie liés au fonctionnement de l'UNOPS, qui reposent sur les prévisions relatives aux flux de trésorerie. La stratégie de placement prévoit d'échelonner les échéances en tenant compte du calendrier des futurs besoins de financement de l'UNOPS. Celui-ci prend suffisamment de positions dans des équivalents de trésorerie et des placements à court terme pour couvrir ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles.

Note 5

Immobilisations corporelles

74. Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles de l'UNOPS s'établissait à 11,9 millions de dollars (contre 10,7 millions en 2017). En tant que dépositaire au titre d'accords de concession de services, l'UNOPS avait aussi en dépôt des actifs d'une valeur de 39,6 millions de dollars (contre 45,8 millions de dollars en 2017).

75. Le tableau ci-après récapitule les immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2018, par catégorie recensée à la note 3.

Tableau IV.4

Immobilisations corporelles par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
Véhicules	2 244	3 779	6 023
Terrains et immeubles	1 901	1 041	2 942
Installations et matériel	698	915	1 613
Matériel de communication et matériel informatique	376	305	681
Améliorations locatives	306	374	680
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	5 525	6 414	11 939

Tableau IV.5
Immobilisations corporelles par catégorie (2017)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
Véhicules	1 892	3 523	5 415
Terrains et immeubles	2 266	348	2 614
Installations et matériel	435	850	1 285
Matériel de communication et matériel informatique	556	312	868
Améliorations locatives	245	307	552
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	5 394	5 340	10 734

76. Le tableau ci-après indique les variations, au 31 décembre 2018, de chacune des catégories d'immobilisations corporelles de l'UNOPS dont il est question dans la note 3.

Tableau IV.6
Variations des immobilisations corporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Véhicules</i>	<i>Installations et matériel</i>	<i>Terrains et immeubles</i>	<i>Matériel de communication et matériel informatique</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Total</i>
Valeur brute comptable au 1^{er} janvier 2018	17 843	3 031	5 269	4 976	848	31 967
Entrées	2 673	722	79	418	201	4 093
Ajustements de charges	76	82	813	727	27	1 725
Cessions	(1 587)	(472)	(114)	(400)	–	(2 573)
Valeur brute comptable au 31 décembre 2018	19 005	3 363	6 047	5 721	1 076	35 212
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2018	(12 428)	(1 745)	(2 655)	(4 108)	(297)	(21 233)
Ajustements de charges : ajustement des amortissements cumulés	–	–	–	(683)	–	(683)
Amortissements	(1 770)	(281)	(546)	(595)	(99)	(3 291)
Déduction des amortissements cumulés sur les actifs cédés	1 216	276	96	346	–	1 934
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2018	(12 982)	(1 750)	(3 105)	(5 040)	(396)	(23 273)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	6 023	1 613	2 942	681	680	11 939

Tableau IV.7
Variation des immobilisations corporelles (2017)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Véhicules</i>	<i>Installations et matériel</i>	<i>Terrains et immeubles</i>	<i>Matériel de communication et matériel informatique</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Total</i>
Valeur brute comptable au 1^{er} janvier 2017	15 958	2 812	4 885	4 556	826	29 037
Entrées	2 426	278	256	454	22	3 436
Ajustements de charges	367	69	173	72	–	681
Cessions	(908)	(128)	(45)	(106)	–	(1 187)
Valeur brute comptable au 31 décembre 2017	17 843	3 031	5 269	4 976	848	31 967
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2017	(11 430)	(1 501)	(2 219)	(3 344)	(212)	(18 706)
Ajustements de charges :						
ajustement des amortissements cumulés	(19)	(13)	(18)	(25)	–	(75)
Amortissements	(1 733)	(260)	(427)	(834)	(85)	(3 339)
Déduction des amortissements cumulés sur les actifs cédés	754	29	9	95	–	887
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2017	(12 428)	(1 745)	(2 655)	(4 108)	(297)	(21 233)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	5 415	1 286	2 614	868	551	10 734

Note 6
Immobilisations incorporelles

Tableau IV.8
Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Total</i>
Valeur brute comptable au 1^{er} janvier 2018	3 610	260	3 870
Entrées	234	20	254
Cessions	–	(22)	(22)
Valeur brute comptable au 31 décembre 2018	3 844	258	4 102
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2018	(1 076)	(200)	(1 276)
Amortissements	(629)	(38)	(667)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Total</i>
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	–	7	7
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2018	(1 705)	(231)	(1 936)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2018	2 139	27	2 166

Tableau IV.9
Immobilisations incorporelles (2017)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Total</i>
Valeur brute comptable au 1^{er} janvier 2017	2 756	294	3 050
Entrées	854	53	907
Cessions	–	(87)	(87)
Valeur brute comptable au 31 décembre 2017	3 610	260	3 870
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2017	(546)	(234)	(780)
Amortissements	(530)	(36)	(566)
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	–	70	70
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2017	(1 076)	(200)	(1 276)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	2 534	60	2 594

77. La valeur brute comptable des immobilisations incorporelles s'élevait à 2,2 millions de dollars en fin d'année et englobait les logiciels développés en interne et les logiciels acquis à l'extérieur (autres logiciels).

78. La rubrique Logiciels élaborés en interne comprend les coûts de mise au point de l'espace de gestion de l'UNOPS – plateforme unifiée de production de rapports sur tous les domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance).

Note 7 Stocks

79. Les stocks sont essentiellement constitués de matières premières en vrac achetées à l'avance pour les projets et de fournitures disponibles. Le tableau ci-après indique la valeur totale des stocks inscrite dans l'état de la situation financière. La valeur comptable des stocks est également présentée par centre d'opérations de l'UNOPS.

Tableau IV.10

Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Stocks	11 272	6 833

Tableau IV.11

Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Afghanistan	–	14
Cambodge	24	–
Centre pour la paix et la sécurité	10 588	6 787
Haïti	–	2
Indonésie	–	23
Kenya	–	7
Myanmar	7	–
République démocratique du Congo	76	–
Sénégal	426	–
Tunisie	151	–
Total	11 272	6 833

Note 8**Instruments financiers**

Tableau IV.12

Actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>				<i>Au 31 décembre 2017</i>			
	<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres disponibles à la vente</i>	<i>Total</i>	<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres disponibles à la vente</i>	<i>Total</i>
Placements (note 9)	–	–	1 663 480	1 663 480	–	–	1 436 478	1 436 478
Autres actifs financiers (note 10)	–	8 800	–	8 800	–	–	–	–
Créances hors charges comptabilisées d'avance (note 11)	–	54 755	–	54 755	–	60 809	–	60 809
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 12)	537 888	–	–	537 888	436 118	–	–	436 118
Total	537 888	63 555	1 663 480	2 264 923	436 118	60 809	1 436 478	1 933 405

Tableau IV.13

Passifs financiers au coût amorti

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur avec contrepartie en résultat	Total	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur avec contrepartie en résultat	Total
Dettes et charges à payer (note 14)	214 570	186	214 756	268 459	–	268 459
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers (note 15)	769 873	–	769 873	634 885	–	634 885
Total	984 443	186	984 629	903 344	–	903 344

Note 9

Placements

80. La majeure partie des placements est confiée à un gérant de portefeuille et comptabilisée à la juste valeur. Une petite partie des placements, composés de titres du marché monétaire et de dépôts à terme, est gérée en interne par la trésorerie de l'UNOPS.

81. Le portefeuille se compose comme suit :

Tableau IV.14

Portefeuille de placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Placements à long terme	337 756	201 217
Placements à court terme	1 325 724	1 235 261
Trésorerie et équivalents de trésorerie – titres du marché monétaire et dépôts à terme	464 650	299 808
Total	2 128 130	1 736 286

Tableau IV.15

Fiabilité de l'estimation de la juste valeur

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres disponibles à la vente	–	1 653 637	9 843	1 663 480

Niveau 1 : cours sur des marchés actifs ; niveau 2 : éléments d'évaluation attestés ; niveau 3 : nombre important d'éléments non attestés.

82. Sur le montant total des fonds placés, 1 892 millions l'ont été dans un portefeuille consacré au fonds de roulement, comme précisé dans la partie sur les méthodes comptables. Les titres du marché monétaire et les dépôts à terme sont

classés dans la catégorie des équivalents de trésorerie, qui sont gérés par la trésorerie de l'UNOPS à hauteur de 274,9 millions de dollars et par un gérant de portefeuille à hauteur de 189,7 millions de dollars.

Tableau IV.16
Évolution de la valeur des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	1 436 478	1 135 377
Entrées (achat de titres)	2 944 620	2 123 157
Cessions (produits des placements arrivés à échéance)	(2 717 960)	(1 826 892)
Comptabilisation au coût amorti	6 947	4 429
Ajustement de la juste valeur	(6 605)	407
Solde de clôture au 31 décembre	1 663 480	1 436 478
Part courante (placements à court terme)	1 325 724	1 235 261

83. Les placements à long terme comme les placements à court terme sont des instruments disponibles à la vente.

84. La rubrique Créances diverses dans l'état de la situation financière englobe un montant de 8,4 millions de dollars (contre 5,9 millions de dollars en 2017) correspondant aux intérêts courus (voir la note 11 pour plus de détails).

Placements à court terme

85. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance à la date d'achat est comprise entre 3 et 12 mois. Ils comprennent des obligations de société et des dépôts à terme arrivant à échéance dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

Tableau IV.17
Placements à court terme

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Dépôts à terme	198 500	116 973
Instruments de capitaux propres	16 706	10 018
Obligations	1 110 518	1 108 270
Total des placements à court terme	1 325 724	1 235 261

Placements à long terme

86. Les placements à long terme se composent d'obligations ayant une échéance supérieure à un an.

Tableau IV.18
Obligations et instruments de capitaux propres

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Obligations et instruments de capitaux propres	337 756	201 217

87. Le portefeuille de l'UNOPS se compose de titres de créance et d'instruments de capitaux propres de première qualité (actions et obligations émises par des fonds communs de placement, obligations de société et obligations d'État indexées). La ventilation par cote de crédit de l'ensemble du portefeuille est présentée dans le tableau qui suit.

Tableau IV.19
Placements par cote de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
AAA	1 147 115	1 164 265
AA+	126 337	40 677
AA	66 017	413
AA-	56 216	47 199
A+	149 450	102 020
A	32 748	22 914
A-	6 812	4 795
BBB+	4 389	25 020
BBB	739	107
CC	95	–
Non notés ^a	73 562	29 068
Total	1 663 480	1 436 478

^a Instruments de capitaux propres et titres de créance (émis par des fonds communs de placement) qui, de par leur nature, ne sont pas notés.

Note 10
Autres actifs financiers

88. En 2018, l'UNOPS a lancé une initiative relative aux placements à impact social pour progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable. Les placements qu'il effectue à ce titre entrent dans la catégorie des autres actifs financiers.

Tableau IV.20
Autres actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Fonds investis dans le projet éolien de Monterrey	8 800	–

Note 11
Créances

89. Les créances de l'UNOPS se répartissent entre les catégories suivantes :

a) Créances au titre de projets : créances comptabilisées au titre de projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires, ou créances émanant du système électronique d'achat UNWebBuy ;

b) Charges comptabilisées d'avance : paiements versés à un fournisseur avant la réception de biens ou de services ;

c) Créances diverses : sommes à recevoir des membres du personnel, intérêts créditeurs des placements et créances diverses ou accessoires.

90. Le tableau ci-après donne un aperçu de ces catégories.

Tableau IV.21

Créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Créances au titre de projets (montant brut)	40 261	56 568
Dépréciation des créances douteuses	(2 582)	(8 237)
Créances au titre de projets (montant net)	37 679	48 331
Autres créances (montant brut)	17 162	12 545
Dépréciation des créances douteuses	(86)	(67)
Créances diverses (montant net)	17 076	12 478
Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance non comprises)	54 755	60 809
Charges comptabilisées d'avance	27 158	42 908
Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance comprises)	81 913	103 717
Créances diverses : part courante	16 436	12 478
Créances diverses : part non courante	640	–

91. Étant donné que la juste valeur des créances est proche de leur valeur comptable et que son actualisation n'a pas d'incidence significative, il n'a pas été présenté d'information à son sujet.

92. Au 31 décembre 2018, le montant des créances dépréciées et entièrement provisionnées s'élevait à 2,7 millions de dollars [contre 8,2 millions de dollars en 2017 (voir le tableau IV.27 pour plus de détails)]. Ce montant n'englobe pas les provisions pour les sommes à recevoir du PNUD, qui sont présentées séparément dans le tableau IV.24.

93. À la même date, les créances impayées mais non dépréciées étant donné qu'aucun défaut de paiement n'avait été constaté récemment s'élevaient à 9,2 millions de dollars (contre 21,4 millions de dollars en 2017). Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

Tableau IV.22
Classement chronologique des créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants 0 à 3 mois</i>	<i>Échus 3 à 6 mois</i>	<i>Échus 6 à 12 mois</i>	<i>Échus >12 mois</i>	<i>Total</i>
Créances	45 555	2 199	5 536	1 465	54 755

Créances au titre de projets

94. Les créances au titre de projets s'établissent comme suit :

Tableau IV.23
Créances au titre de projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	26 344	26 772
Sommes à recevoir du PNUD ^a	9 992	19 666
Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies	1 343	1 893
Total des créances au titre de projets	37 679	48 331

^a En 2018, le solde interfonds UNOPS/PNUD était débiteur en valeur nette.

95. Les créances liées à l'exécution de projets se rapportent à des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires ou sont des créances émanant du système électronique d'achats UNWebBuy. Elles comprennent également des sommes à recevoir de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, de l'Agence des États-Unis pour le développement international, du Département de l'appui aux missions du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et de l'Union européenne. En raison de la nature des accords de projet, l'UNOPS fournit habituellement ses services avant de facturer le client et d'être réglé.

96. Le solde de 37,7 millions de dollars (contre 48,3 millions en 2017) correspondant aux créances liées aux projets comprend des avances d'un montant de 3,0 millions de dollars (contre 3,4 millions en 2017) que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2018, comme précisé dans la note 17.

97. Les créances sur d'autres entités des Nations Unies comprennent des sommes dues par le Secrétariat et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte du Secrétariat ainsi qu'en rapport avec le personnel détaché.

98. Les sommes dues par le PNUD sont essentiellement liées à des avances faites pour couvrir des paiements effectués au nom de l'UNOPS. Le solde dû par le PNUD se décompose comme suit :

Tableau IV.24

Sommes dues par le PNUD

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Sommes dues par le PNUD		
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	13 360	22 730
Dépréciation des créances douteuses	(2 081)	(1 703)
Montant net des avances/créances au titre de projets	11 279	21 027
Montant cumulé des avances/(dettes) au titre de paiements effectués pour le compte de l'UNOPS	(1 287)	(1 362)
Sommes dues au PNUD au titre de services	–	–
Montant net des sommes dues par le PNUD/(dues au PNUD)	9 992	19 665

Créances diverses

99. Les créances diverses s'établissent comme suit :

Tableau IV.25

Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Sommes à recevoir du personnel	1 997	1 544
Intérêts créditeurs	8 400	5 915
Créances accessoires	6 679	5 019
Total des créances diverses	17 076	12 478

100. Les sommes à recevoir du personnel se rapportent aux avances de traitement, à l'indemnité pour frais d'études, à l'allocation-logement et à diverses prestations.

101. Les intérêts créditeurs correspondent aux intérêts courus sur les placements. Une partie a été affectée aux avances de trésorerie reçues au titre de projets et le solde a été comptabilisé en produits financiers (voir la note 19 pour plus de précisions).

Charges comptabilisées d'avance

Tableau IV.26

Charges comptabilisées d'avance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Au 31 décembre 2017</i>
Charges comptabilisées d'avance	27 158	42 908

102. Les charges comptabilisées d'avance se rapportent aux sommes versées à un fournisseur avant la réception des biens ou services.

Dépréciation des créances douteuses

103. L'évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses est la suivante :

Tableau IV.27

Évolution du montant des dépréciations des créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier		
Créances liées aux projets	8 237	7 281
Créances diverses	–	54
Solde d'ouverture	8 237	7 335
Augmentation/(diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances		
Augmentation	966	1 477
Créances irrécouvrables comptabilisées en pertes au cours de l'année	(511)	(105)
Reprises de provisions et reclassements	(6 024)	(470)
Augmentation (diminution) nette	(5 569)	902
Solde de clôture au 31 décembre		
Créances liées aux projets	2 582	8 237
Créances diverses	86	–
Solde de clôture	2 668	8 237

104. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque catégorie de créances susmentionnées. Il n'est pas tenu compte dans les provisions d'un montant de 2,1 millions de dollars (contre 1,7 million de dollars en 2017) relatif aux soldes interfonds avec le PNUD, qui apparaissent séparément dans le tableau IV.24.

Note 12

Trésorerie et équivalents de trésorerie

105. La trésorerie et les équivalents de trésorerie de l'UNOPS se composent des fonds en caisse, des soldes des comptes bancaires, de titres du marché monétaire et de dépôts à terme.

Tableau IV.28

Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Fonds en banque ou en caisse	73 238	136 310
Titres du marché monétaire et dépôts à terme	464 650	299 808
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie	537 888	436 118

106. Les fonds en banque comprennent les fonds reçus des clients pour l'exécution d'activités de projet. Les avances de trésorerie reçues des clients pour les activités de projet et les autres soldes de trésorerie de l'UNOPS ne sont pas détenus sur des comptes bancaires distincts mais combinés.

107. Les fonds en caisse désignent les fonds détenus dans les bureaux extérieurs pour régler les dépenses locales.

108. Les titres du marché monétaire et les dépôts à terme sont des placements dont l'échéance initiale est inférieure à 90 jours.

109. Le tableau ci-après énumère les monnaies dans lesquelles sont libellés les fonds en banque (hors fonds en caisse).

Tableau IV.29

Fonds en banque

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Monnaie</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Dollar des États-Unis	27 235	67 524
Yen	8 388	4 960
Euro	7 146	41 012
Hryvnia	6 894	1
Nouveau shekel israélien	4 415	465
Livre sterling	4 026	155
Quetzal	2 134	938
Autres monnaies	12 845	21 110
Total partiel des fonds en banque	73 083	136 165
Fonds en caisse	155	145
Total	73 238	136 310

110. La qualité de crédit des fonds en banque (hors fonds en caisse) est récapitulée par notation financière dans le tableau ci-dessous.

Tableau IV.30

Répartition des fonds en banque par notation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
AA-	238	181
A+	14 835	45 236
A	3 377	16 101
A-	4 952	2 566
BBB+	20 375	41 724
BBB-	93	13
BB+	—	14
BB	642	246
BB-	2 388	3 457
B	2 443	4 788

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
B-	11 239	1 868
Non notés	12 501	19 971
Total partiel des fonds en banque	73 083	136 165
Fonds en caisse	155	145
Total	73 238	136 310

111. L'UNOPS exécute des projets dans le monde entier, dans des situations d'après conflit et en zones rurales. Vu les conditions et les régions dans lesquelles les projets sont menés, certaines banques ne peuvent pas être évaluées par des agences de notation.

112. La qualité de crédit des titres du marché monétaire et des dépôts à terme est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Tableau IV.31

Répartition des titres du marché monétaire et des dépôts à terme par notation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
AAA	216 281	52 786
AA	15 000	–
AA-	–	5 000
A+	178 369	30 023
A	–	10 000
A-	45 000	–
BBB+	–	30 000
BBB	10 000	–
BB-	–	170 000
Total	464 650	297 809

Note 13

Avantages du personnel

113. Les passifs liés aux avantages du personnel comprennent :

a) Les avantages à court terme : congés annuels accumulés et part courante des prestations liées au congé dans les foyers ;

b) Les avantages à long terme : part non courante des prestations liées au congé dans les foyers ;

c) Les avantages postérieurs à l'emploi : toutes les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service et au rapatriement ;

d) Les indemnités de fin de contrat de travail : prestations liées à la fin du contrat de travail.

Tableau IV.32
Passifs liés aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Avantages à court terme	22 748	20 915
Avantages à long terme	1 068	428
Avantages postérieurs à l'emploi	85 146	83 590
Indemnités de fin de contrat de travail	330	813
Total	109 292	105 746
Part courante	25 713	21 727
Part non courante	83 579	84 019

Avantages à court terme du personnel

114. Le tableau ci-après récapitule les passifs liés aux avantages du personnel payables à court terme.

Tableau IV.33
Avantages à court terme du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Congés annuels	21 205	19 200
Congé dans les foyers (part courante)	1 530	1 591
Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation	13	124
Total	22 748	20 915

115. L'UNOPS comptabilise les congés annuels parmi les avantages à court terme du personnel, car ils doivent être utilisés dans les 12 mois de la période comptable. Le congé dans les foyers permet aux fonctionnaires recrutés sur le plan international qui remplissent les conditions requises de se rendre périodiquement dans leur pays d'origine pour renouveler ou renforcer les liens avec leur culture et leur famille.

Avantages à long terme du personnel

116. Les engagements au titre des avantages du personnel payables à long terme correspondent à la part non courante des prestations liées au congé dans les foyers. Les droits acquis qui peuvent être utilisés au cours des 12 mois suivants sont comptabilisés comme avantages à court terme tandis que ceux qui peuvent l'être après cette période de 12 mois sont comptabilisés comme avantages à long terme.

Avantages postérieurs à l'emploi

117. Le tableau ci-après énumère les passifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau IV.34
Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018 ^a	31 décembre 2017
Assurance maladie après la cessation de service		
Passifs courants	1 446	–
Passifs non courants	66 185	66 464
Total partiel	67 631	66 464
Prestations liées au rapatriement		
Passifs courants	1 163	–
Passifs non courants	16 023	16 806
Total partiel	17 186	16 806
Capital-décès		
Passifs courants	26	–
Passifs non courants	303	320
Total partiel	329	320
Total	85 146	83 590
Passifs courants	2 635	–
Passifs non courants	82 511	83 590

^a Les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi sont répartis en passifs courants et passifs non courants en 2018.

118. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement, le capital-décès et les pensions. L'assurance maladie après la cessation de service est un plan qui permet aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de bénéficier d'une assurance maladie complète. Les prestations liées au rapatriement sont payables aux administrateurs à la cessation de service et comprennent le versement d'une prime ainsi que le remboursement des frais de voyage et de déménagement. L'évaluation actuarielle des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service, à la prime de rapatriement et au capital-décès a été réalisée par un cabinet d'actuaire indépendants. À la fin de l'année 2018, le montant total des passifs liés aux avantages du personnel s'élevait à 85,1 millions de dollars (contre 83,6 millions de dollars en 2017). Il a été calculé compte tenu des avantages auxquels peuvent prétendre les administrateurs et les agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

119. En décembre 2015, l'Assemblée générale a décidé d'apporter certaines modifications à l'ensemble des prestations versées aux fonctionnaires des Nations Unies. Les principaux changements visés dans sa résolution portaient sur la modification de l'âge réglementaire du départ à la retraite ; l'établissement d'un barème des traitements unifié en lieu et place des barèmes distincts pour les fonctionnaires ayant charges de famille et les fonctionnaires sans charges de famille ; l'établissement d'un plafond mondial de l'indemnité pour frais d'études ; l'établissement d'une prime de sujétion fondée sur la catégorie du lieu d'affectation ;

l'établissement d'un montant forfaitaire pour l'élément famille non autorisée ; la remise en cause du droit à congé dans les foyers plus fréquent. Comme c'était prévu lorsque l'UNOPS a lancé le projet en 2015, le Bureau a modifié ses méthodes d'administration du personnel de manière progressive, les dernières étapes du processus ayant été menées à bien en 2017.

Assurance maladie après la cessation de service

120. Le montant en fin d'année des passifs liés à l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2018.

121. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un plan d'assurance maladie à prestations définies des Nations Unies à condition de remplir certaines conditions, dont 10 ans d'affiliation à un plan d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1^{er} juillet 2007 et cinq ans d'affiliation pour ceux recrutés avant cette date.

122. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2018, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,55 % ; taux d'inflation de 2,20 % ; hausse du coût des soins de santé, laquelle varie en fonction du plan d'assurance maladie auquel le fonctionnaire est affilié ; morbidité liée à l'âge ; hypothèses relatives aux départs à la retraite et aux taux de mortalité conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour sa propre évaluation actuarielle.

123. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2018 à 67,6 millions de dollars (contre 66,5 millions de dollars en 2017), déduction faite des primes à la charge des participants.

124. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée nette des engagements augmenterait de 21 % ou diminuerait de 16 %, respectivement, si les frais médicaux augmentaient ou diminuaient de 1,0 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau IV.35

Effet de l'évolution des frais médicaux sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Engagements au titre des prestations définies</i>	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>
Hausse de 1 point de pourcentage	14 178	1 183
Baisse de 1 point de pourcentage	(11 132)	(904)

Prime de rapatriement

125. À la cessation de service, les fonctionnaires qui remplissent certaines conditions, dont celle de résider en dehors de leur pays de nationalité au moment où ils cessent leurs fonctions, ont droit à une prime de rapatriement dont le montant est fonction de l'ancienneté, ainsi qu'au remboursement des frais de voyage et de déménagement. Ces avantages sont collectivement dénommés prestations liées au rapatriement.

126. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,25 % ; progression annuelle des traitements reposant sur le barème des

traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires ; augmentation des frais de voyage de 2,20 % par an. De plus, les hypothèses relatives aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et à la mortalité sont conformes à celles que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies utilise pour sa propre évaluation actuarielle.

127. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 17,2 millions de dollars la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2018 (contre 16,8 millions de dollars en 2017).

128. Une analyse de sensibilité a été effectuée sur les hypothèses retenues dans l'évaluation actuarielle. On estime que la valeur actualisée nette des engagements diminuerait de moins de 2,4 % ou augmenterait de 2,8 % si le taux d'actualisation augmentait ou diminuait de 1,0 %, respectivement, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

129. Le tableau ci-après indique l'évolution du montant des engagements au titre des prestations définies au cours de l'année considérée.

Tableau IV.36

Évolution du montant des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Rapatriement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Total 2018</i>	<i>Total 2017</i>
Engagements au 1^{er} janvier	66 464	16 806	320	83 590	77 097
Coût des services rendus au cours de la période	2 129	1 565	30	3 724	4 216
Coût financier	2 533	573	10	3 116	3 012
Prestations versées	(870)	(1 728)	(67)	(2 665)	(2 925)
Pertes/(gains) actuariels	(2 625)	(30)	36	(2 619)	2 190
Engagements au 31 décembre	67 631	17 186	329	85 146	83 590

130. Le tableau ci-après récapitule les montants constatés dans l'état des résultats financiers.

Tableau IV.37

Effets des avantages postérieurs à l'emploi sur les résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Rapatriement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Total 2018</i>	<i>Total 2017</i>
Coût des services rendus au cours de la période	2 129	1 565	30	3 724	4 216
Coût financier	2 533	573	10	3 116	3 012
Charges au 31 décembre	4 662	2 138	40	6 840	7 228

131. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique Traitements et avantages du personnel dans l'état des résultats financiers. Les pertes actuarielles, d'un montant de 2,4 millions de dollars (contre 2,3 millions de dollars en 2017), ont été comptabilisées à la rubrique Réserves dans l'état de la situation financière.

132. Le tableau ci-après présente les principales hypothèses retenues.

Tableau IV.38

Principales hypothèses actuarielles

	<i>Assurance médicale après la cessation de service</i>	<i>Rapatriement</i>	<i>Capital-décès</i>
Taux d'actualisation	4,55 %	4,25 %	4,10 %
Progression des traitements (hors inflation)	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies
Taux d'inflation	2,20 %	2,20 %	2,20 %
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

133. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

134. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. L'UNOPS, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39. Les cotisations que l'UNOPS a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

135. En vertu des Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de faire procéder à une évaluation tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. L'évaluation actuarielle a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

136. L'UNOPS est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour les organisations affiliées. En application de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

137. En 2017, la Caisse a constaté des anomalies dans les données démographiques utilisées aux fins de l'évaluation actuarielle arrêtée le 31 décembre 2015. Aussi, contrairement à la règle qui prévoit un cycle de deux ans, elle a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2016, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2013 s'appliquaient au 31 décembre 2016.

138. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2017 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 % (contre 150,1 % en 2016). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 % (contre 101,4 % en 2016).

139. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2017, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur du marché des avoirs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

140. Si l'article 26 est invoqué en raison d'un déficit actuariel, survenu au cours de l'opération ou résultant de la liquidation du régime de pensions de la Caisse, la part que chaque organisation affiliée doit verser pour combler ce déficit serait calculée au prorata des cotisations qu'elle a versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle. Le montant total des cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse pendant ces trois années (2015, 2016 et 2017) s'est élevé à 6 931 390 000 dollars, dont 47,7 millions (soit 0,7 %) versés par l'organisme.

141. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2018 se sont élevées à 15,6 millions de dollars (15,6 millions de dollars en 2017). Rien n'indique que le montant des cotisations attendues pour 2019 changera considérablement.

142. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

143. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes de la Caisse des pensions et en rend compte au Comité mixte de la Caisse et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Indemnités de fin de contrat de travail

144. Le montant en fin d'année des engagements de l'UNOPS au titre des indemnités de fin de contrat de travail s'établissait à 0,3 million de dollars (contre 0,8 million de dollars en 2017).

Note 14**Dettes et autres charges à payer**

Tableau IV.39

Dettes et autres charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Dettes	121 317	139 347
Charges	93 439	129 112
Total	214 756	268 459

Dettes

145. Le tableau ci-après indique le solde des dettes au 31 décembre 2018.

Tableau IV.40

Dettes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Sommes dues à d'autres entités des Nations Unies	335	1 355
Dettes diverses	120 982	137 992
Total	121 317	139 347

146. Les dettes se rapportent aux opérations pour lesquelles les factures ont été reçues et approuvées mais restent à payer.

Charges

147. Les charges constatées d'avance, d'un montant de 93,4 millions de dollars (contre 129,1 millions de dollars en 2017) sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de l'année considérée mais n'ont pas encore été facturés.

Note 15**Avances de trésorerie reçues au titre des projets**

148. Les avances de trésorerie reçues au titre des projets sont des produits comptabilisés d'avance qui correspondent à l'excédent des fonds reçus par rapport au montant total des produits constaté au titre des projets, et à la trésorerie que l'UNOPS détient pour les projets lorsque c'est à lui qu'incombent les décaissements.

Tableau IV.41
Avances de trésorerie reçues au titre des projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits comptabilisés d'avance	1 026 950	824 835
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers	769 873	634 885
Total	1 796 823	1 459 720

149. Sur le solde des produits comptabilisés d'avance pour la période terminée le 31 décembre 2018, qui s'établit à 1,027 milliard de dollars (contre 824,8 millions de dollars en 2017), un montant de 522,3 millions de dollars (contre 424,1 millions de dollars en 2017) correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction ; on en trouvera le détail à la note 17.

Note 16
Réserves opérationnelles

150. Le tableau ci-après donne des informations sur les réserves opérationnelles.

Tableau IV.42
Réserves opérationnelles
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	158 640	131 586
Excédent pour la période	38 427	28 966
Solde des réserves avant ajustements relatifs aux écarts actuariels et à la juste valeur	197 067	160 552
Gains/(pertes) actuariel(le)s	2 443	(2 319)
Augmentation des réserves évaluées à leur juste valeur	(6 595)	407
Solde de clôture des réserves opérationnelles au 31 décembre	192 915	158 640

151. Selon la formule actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, les réserves opérationnelles devraient être d'un montant équivalent à quatre mois de dépenses d'administration, calculé à partir de la moyenne des trois années précédentes, ce qui aurait dû correspondre au minimum, au 31 décembre 2018, à 21,7 millions de dollars.

152. Les réserves opérationnelles servent essentiellement à couvrir les déficits temporaires en cas de fluctuations ou d'insuffisance des ressources, de rentrées inégales, d'augmentation inattendue des dépenses et des coûts ou d'autres imprévus, et à assurer la continuité de l'exécution des projets de l'UNOPS. Le montant total des réserves (192,9 millions de dollars) se décompose donc comme suit :

- Montant minimum des réserves opérationnelles : 21,7 millions de dollars ;
- Excédent cumulé : 171,2 millions de dollars.

Note 17**Produits et charges****Produits d'opérations sans contrepartie directe**

153. En 2018, l'UNOPS n'a perçu aucun produit d'opérations sans contrepartie directe, contre un montant total de 0,366 million de dollars en 2017, en raison principalement des actifs cédés à l'issue d'un projet par les donateurs qui l'avaient financé.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

154. Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 940,6 millions de dollars (contre 831,6 millions de dollars en 2017) et les produits accessoires, d'un montant de 1,8 million de dollars (contre 2,4 millions de dollars en 2017). Le tableau ci-après présente les produits et les charges résultant de l'exécution de projets.

Tableau IV.43

Produits et charges provenant de l'exécution de projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Contrats de construction (infrastructures)	192 796	204 002
Approvisionnement	53 188	60 720
Gestion financière	124 677	92 460
Administration des ressources humaines	32 648	31 263
Gestion de projets divers	537 329	443 185
Total des produits provenant de l'exécution de projets	940 638	831 630
À déduire : Charges résultant de l'exécution de projets		
Contrats de construction	182 265	193 125
Approvisionnement	38 878	44 783
Gestion financière	107 520	72 599
Ressources humaines	16 945	14 469
Gestion de projets divers	506 900	416 923
Total	852 508	741 899
Montant net des produits provenant de l'exécution de projets	88 130	89 731

155. Au cours de la période considérée, les produits de l'UNOPS ont été comptabilisés dans les catégories indiquées ci-dessus. Pour ses besoins opérationnels, et comme indiqué dans le rapport annuel, l'UNOPS analyse ses produits sur la base de cinq grandes catégories de services : la gestion de projets, les infrastructures, les achats, les ressources humaines et la gestion financière. Ces catégories sont décrites de façon détaillée dans la note 1.

Contrats de construction

156. Le tableau ci-après indique le montant des produits et des charges résultant de l'exécution de contrats de construction constaté dans l'état des résultats financiers.

Tableau IV.44
Contrats de construction : produits et charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années antérieures</i>	<i>Montant constaté pour l'année considérée</i>
Produits	1 359 110	1 166 314	192 796
Charges	(1 255 385)	(1 073 120)	(182 265)
Excédent	103 725	93 194	10 531

157. Le tableau ci-après présente les sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux au titre de l'exécution de contrats de construction.

Tableau IV.45
Contrats de construction : sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde net des produits comptabilisés d'avance</i>	<i>Solde net des créances au titre des projets</i>	<i>Total</i>
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus ^a	(1 381 128)	(254 716)	(1 635 844)
Produits constatés sur la durée du contrat ^b	858 868	257 766	1 116 634
Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets	(522 260)	3 050	(519 210)
Retenues			10 432

^a Au 31 décembre 2018.

^b Pour l'année terminée le 31 décembre 2018.

158. Les avances de trésorerie reçues se composent des fonds reçus pendant la durée des contrats de construction et des contrats comprenant un élément construction et un élément fourniture de services (services d'achat, par exemple), dès lors que ces avances n'ont pas été expressément destinées à financer la prestation des services en question.

Frais de fonctionnement et autres dépenses

159. Les frais de fonctionnement, d'un montant de 78,6 millions de dollars (contre 67,0 millions de dollars en 2017), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer, entre autres :

- La location de bureaux et de véhicules : 19,5 millions de dollars ;
- L'entretien des locaux et du matériel : 11,0 millions de dollars ;
- Les services collectifs de distribution : 2,6 millions de dollars.

160. Les autres dépenses comprennent :

- Des provisions : (2,6 millions de dollars) ;
- Des dépenses diverses : 0,1 million de dollars.

Services contractuels

161. Le coût des services contractuels, soit 340,1 millions de dollars (contre 332,0 millions de dollars en 2017), correspond aux dépenses engagées pour diverses activités et comprend notamment des paiements à :

- Des sous-traitants : pour des projets d'exécution et de construction ;
- Des prestataires de services : pour la réalisation d'études de faisabilité et de travaux de recherche concernant les projets ;
- Des consultants : pour les frais de formation et d'études ;
- Des prestataires de services de sécurité.

Note 18**Charges relatives aux avantages du personnel**

Tableau IV.46

Charges relatives aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Traitements	72 486	73 117
Assurance maladie après la cessation de service	4 661	4 709
Congé annuel	1 447	814
Congé dans les foyers	1 011	61
Régime à cotisations définies	15 584	15 595
Prime de rapatriement	2 203	2 539
Autres charges relatives aux avantages du personnel payables à court terme	26 585	28 835
Charges relatives au personnel	123 977	125 670
Autres frais de personnel	230 888	195 621
Total	354 865	321 291

162. La rubrique Autres frais de personnel correspond au coût de la rémunération des vacataires de l'UNOPS au titre des traitements, des cotisations à la caisse de prévoyance et des congés annuels accumulés.

163. En octobre 2014, l'UNOPS a mis en place une caisse de prévoyance pour tous ses vacataires recrutés sur le plan local. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation employeur, qui représente 15 % de la rémunération prévue dans le contrat de vacataire, est fixe et comptabilisée en charges. Le vacataire cotise à hauteur de 7,5 % de sa rémunération mensuelle. Il incombe à l'UNOPS de prendre les dispositions nécessaires pour fournir un mécanisme de financement de la caisse, en assurer la gestion et couvrir les frais d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2018, le solde des fonds détenus par la caisse de prévoyance au profit des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local s'établissait à 48,8 millions de dollars, contre 31,0 millions de dollars en 2017. De plus amples détails sur la caisse de prévoyance sont présentés à l'annexe aux présents états financiers.

164. En vertu du contrat passé avec l'UNOPS, Zurich International détient et administre la caisse de prévoyance pour le compte des vacataires recrutés sur le plan local.

Note 19
Produits financiers et charges financières

Tableau IV.47

Produits financiers et charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Produits financiers		
Montant total des produits financiers provenant des placements	28 604	24 553
Montant total des produits financiers provenant d'autres actifs financiers	220	–
Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)	6 947	4 429
Montant total	35 771	28 982
Produits financiers ou charges financières affectés aux projets	(21 667)	(14 431)
Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS	14 104	14 551
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	356	4
Montant total	14 460	14 555

Tableau IV.48

Gains ou pertes de change nets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Gains/(pertes) de change nets	5 159	(3 738)

165. Les pertes de change s'expliquent par la réévaluation des soldes des comptes, de l'actif et du passif libellés en monnaies autres que le dollar des États-Unis en fin de période.

Note 20
Provisions à court terme

Tableau IV.49

Provisions à court terme afférentes aux autres éléments de passif et aux charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>1^{er} janvier 2018</i>	<i>Provisions sup- plémentaires</i>	<i>Montants inutilisés rever- sés</i>	<i>Montants inutilisés passés en charges</i>	<i>31 décembre 2018</i>
Provisions pour remise en état des locaux loués	50	–	(3)	–	47
Provisions pour contrats déficitaires	3 859	779	(558)	(455)	3 625
Total	3 909	779	(561)	(455)	3 672

166. Les provisions pour remise en état des locaux loués correspondent au montant estimatif des dépenses à engager pour restituer lesdits locaux, à la fin du bail, dans l'état précisé dans le contrat. Elles se rapportent à divers contrats de location aux termes desquels l'UNOPS est tenu d'enlever des locaux les équipements installés. Les provisions pour contrats déficitaires correspondent au coût estimatif des mesures correctives qui s'imposent dans le cadre de l'exécution par l'UNOPS de projets en cours. Toutes les provisions de l'UNOPS doivent être utilisées dans un délai de 12 mois. En ce qui concerne les provisions pour contrats déficitaires, aucun remboursement n'est prévu au titre des provisions de l'UNOPS.

Note 21
Passifs et actifs éventuels

Passifs éventuels

167. Les dossiers relatifs à des projets qui étaient encore ouverts à la fin de l'année figurent dans le tableau ci-après. Aucun dossier concernant des réclamations de fonctionnaires n'était encore ouvert à la date de clôture.

Tableau IV.50

Passifs éventuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
Réclamations de clients liées à des projets	366	508
Total	366	508

Actifs éventuels

168. Il n'y avait aucun actif éventuel à la fin de l'année.

Note 22
Engagements

Obligations locatives

169. L'UNOPS loue des bureaux dans les lieux d'affectation hors siège en vertu de contrats de location simple, qui peuvent être résiliables ou non. Dans le premier cas, il doit donner un préavis de 1 à 25 mois pour mettre fin au bail. Les baux ont une

durée de 1 à 99 ans. Certains contiennent une clause de reconduction permettant à l'UNOPS de les proroger après la date d'expiration initiale, ou une clause d'indexation permettant d'augmenter le loyer annuel en fonction de l'indice des prix du marché dans les pays où se trouvent les bureaux extérieurs.

170. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 8,8 millions de dollars (contre 8,7 millions de dollars en 2017), comptabilisés comme charges courues au titre des contrats de location simple pendant l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique Frais de fonctionnement.

171. Les futurs paiements minimaux au titre de la location correspondent aux loyers qui devraient être acquittés jusqu'à la première date possible de résiliation des différents baux. Leur montant total pour les contrats de location simple non résiliables s'établit comme suit :

Tableau IV.51
Obligations locatives

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Baux expirant dans un an au plus tard	7 297	4 872
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	10 288	8 758
Baux expirant dans plus de cinq ans	4 784	794
Total	22 369	14 424

172. L'UNOPS sous-loue des locaux à usage de bureaux en vertu de contrats de location simple résiliables, généralement à d'autres entités des Nations Unies. Dans la plupart des cas, le preneur doit donner un préavis de 30 jours pour mettre fin au contrat de sous-location.

173. Au 31 décembre 2018, le montant total des paiements minimaux au titre de la location que l'UNOPS devait percevoir dans le cadre des contrats de sous-location non résiliables n'était que de 2,0 millions de dollars (contre 0,60 million de dollars en 2017), en raison essentiellement de nouveaux contrats de sous-location entrés en vigueur en 2018.

Engagements en cours

174. Les engagements de l'UNOPS comprennent les bons de commande et les contrats de louage de services passés mais non exécutés au 31 décembre. Ils sont énumérés ci-dessous.

Tableau IV.52
Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Engagements relatifs à l'administration	3 670	3 210
Engagements relatifs aux projets	421 714	430 882
Total	425 384	434 092
Engagements au titre des immobilisations corporelles	145	-
Engagements au titre des immobilisations incorporelles	-	-

Note 23
Rapprochement de l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

Tableau IV.53 a)

État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de gestion initial pour l'exercice biennal 2018/19</i>	<i>Budget de gestion initial pour 2018</i>	<i>Budget de gestion révisé pour 2018</i>	<i>Écart entre le budget initial et le budget définitif 2018</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Explication</i>
Total des produits (selon la méthode comptable applicable au budget)	179 248	89 624	87 649	(1 975)	(2)	
Ressources consacrées à la gestion						
Postes	25 487	12 744	10 926	(1 818)	(14)	
Dépenses communes de personnel	18 357	9 179	8 171	(1 008)	(11)	
Voyages	7 965	3 982	4 265	283	7	
Consultants	61 859	30 929	31 850	921	3	
Frais de fonctionnement	14 976	7 488	6 753	(735)	(10)	
Mobilier et matériel	1 682	841	388	(453)	(54)	Besoins en mobilier et en matériel inférieurs aux prévisions
Remboursements	2 422	1 211	919	(292)	(24)	Ajustement du budget afin de tenir compte de la baisse de la demande de services du PNUD
Total	132 748	66 374	63 272	(3 102)	(5)	
Comptabilisation en pertes, provisions et excédent de passifs et d'actifs éventuels	26 500	13 250	–	(13 250)	(100)	
Investissements stratégiques financés à l'aide de l'excédent	20 000	10 000	7 900	(2 100)	(21)	Besoins en investissement inférieurs aux prévisions
Total des ressources utilisées pour la gestion	179 248	89 624	71 172	(18 452)	(21)	

Tableau IV.53 b)

État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de gestion définitif pour 2018</i>	<i>Montants effectifs 2018</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les montants effectifs au 31 décembre 2018</i>	<i>Explication Pourcentage</i>
Total des produits (selon la méthode comptable applicable au budget)	87 649	85 207	(2 442)	(3)
Ressources consacrées à la gestion				
Postes	10 926	11 851	925	8
Dépenses communes de personnel	8 171	8 863	692	8
Voyages	4 265	3 775	(490)	(11)
Consultants	31 850	27 513	(4 337)	(14)
Frais de fonctionnement	6 753	3 895	(2 858)	(42) Efficacité accrue des opérations de l'UNOPS
Mobilier et matériel	388	505	117	30 Budget définitif insuffisant pour couvrir les besoins opérationnels
Remboursements	919	868	(51)	(6)
Total des ressources utilisées pour la gestion	63 272	57 270	(6 002)	(9)
Comptabilisation en pertes, provisions et réserves pour imprévus	–	(1 973)	(1 973)	100 L'UNOPS ne prévoit pas dans son budget interne les comptabilisations en pertes, provisions et réserves pour imprévus
Placement stratégique de l'excédent	7 900	3 791	(4 109)	(52) Possibilités d'investissement interne inférieures aux prévisions
Total des ressources utilisées	71 172	59 088	(12 084)	(17)
Produits nets établi (méthode comptable applicable au budget)	16 477	26 119	9 642	59

175. Le budget et les états financiers de l'UNOPS sont établis selon des méthodes différentes. L'état des résultats financiers (état II) est établi suivant la méthode de comptabilité d'exercice, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) se limite au budget de gestion, y compris l'excédent net provenant de l'exécution de projets. Il ne comprend pas les produits et charges afférents aux projets, les produits financiers ni les gains et pertes de change.

176. Les classifications des coûts présentées dans l'état V sont celles qui ont été approuvées par le Conseil d'administration de l'UNOPS. Les écarts de dépenses entre l'état II et l'état V sont les suivants :

Tableau IV.54
Traitement dans le budget de l'UNOPS

<i>Traitement dans le budget de l'UNOPS</i>	
Acquisition d'immobilisations corporelles	Méthode de la comptabilité de caisse
Acquisition d'immobilisations incorporelles	Méthode de la comptabilité de caisse
Amortissement d'immobilisations corporelles	Exclu du budget de l'UNOPS
Amortissement d'immobilisations incorporelles	Exclu du budget de l'UNOPS
Produits d'opérations sans contrepartie directe	Exclus du budget de l'UNOPS
Produits financiers	Exclus du budget de l'UNOPS
Gains/pertes de change	Exclus du budget de l'UNOPS

177. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2018-2019. Le budget de l'année 2018 figure dans l'état V.

178. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS disposent que le Directeur exécutif est habilité à virer des fonds entre différents postes du budget de gestion approuvé et à augmenter ou réduire le montant total des crédits alloués au titre de ce budget, sous réserve que le produit net fixé par le Conseil d'administration pour la période n'en soit pas modifié. De ce fait, quelques-unes des lignes sont différentes dans le budget initial et le budget final.

Rapprochement des montants effectifs inscrits au budget et de ceux qui figurent dans les états financiers

179. Conformément à la norme IPSAS 24, les montants effectifs présentés dans l'état V doivent être rapprochés du montant des flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des activités d'investissement et des activités de financement (état IV), en indiquant séparément les différences liées à la méthode de calcul et aux entités ainsi que les écarts de dates.

180. Des différences liées à la méthode de calcul apparaissent lorsque le budget approuvé est établi selon une méthode autre que celle de la comptabilité, ce qui est le cas de l'UNOPS.

181. Il y a écarts de dates lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Aux fins de la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs, il n'y a aucun écart de dates pour l'UNOPS.

182. Des différences liées aux entités surviennent lorsqu'il n'est pas tenu compte dans le budget de certains programmes ou entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis.

183. Le tableau ci-après présente un rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2018.

Tableau IV.55
Rapprochement de l'état des flux de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	<i>Total</i>
Montant effectif calculé sur une base comparable tel que figurant dans le budget et montant effectif figurant dans l'état des flux de trésorerie	26 359	(240)	26 119
Différence liée à la méthode de calcul (immobilisation des actifs corporels et incorporels)	–	(4 485)	(4 485)
Différence liée aux entités (produit provenant des activités des projets)	(3 237)	–	(3 237)
Variations du fonds de roulement	306 517	–	306 157
Évolution des placements		(235 460)	(235 460)
Évolution des intérêts perçus	–	7 157	7 157
Total partiel	329 639	(233 028)	96 611
Gains/pertes de change nets	–	–	5 159
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	329 639	(233 028)	101 770

Note 24

Information sectorielle

184. L'administration a déterminé les secteurs pour lesquels des informations seraient communiquées en se basant sur les états de suivi de l'exécution du budget tels que présentés à la Directrice exécutive et au Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS.

185. L'administration n'examine pas régulièrement la répartition du montant total de l'actif et du passif de l'UNOPS par secteur. Le système comptable ne permet pas de produire de manière efficace et fiable des informations sectorielles sur les éléments d'actif et de passif. L'UNOPS considère que ces informations ne sont pas utiles aux destinataires des présents états financiers et ne les présente donc pas.

186. Les produits et charges sectoriels sont ceux qui sont directement imputables ou peuvent raisonnablement être imputés à tel ou tel secteur.

187. L'UNOPS a son siège au Danemark. On trouvera ci-après une ventilation du montant total des produits et charges sectoriels dans ce pays et dans les autres régions.

Tableau IV.56

Information sectorielle

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	Région Asie	Région Europe et Asie centrale	Siège	Région Amérique latine et Caraïbes	Région Moyen-Orient	Groupe des services de New York	Total
Produits sectoriels								
Produits provenant de l'exécution de projets	141 675	129 952	87 475	32 674	197 293	53 863	297 706	940 638
Produits divers	254	1 669	–	(317)	–	232	–	1 838
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des produits sectoriels	141 929	131 621	87 475	32 357	197 293	54 095	297 706	942 476
Charges sectorielles								
Services contractuels	47 038	27 684	9 053	4 018	93 224	15 951	143 143	340 111
Autres frais de personnel	43 639	47 538	28 808	30 645	28 591	10 185	41 482	230 888
Traitements et avantages du personnel	4 657	5 442	24 463	17 089	3 085	5 918	63 323	123 977
Frais de fonctionnement	15 331	13 907	8 408	14 065	8 023	5 327	13 495	78 556
Fournitures et consommables	14 818	8 210	4 050	1 324	51 757	9 532	12 828	102 519
Voyages	6 395	17 975	3 100	3 785	2 406	1 423	11 018	46 102
Charges diverses	(31)	40	–	(2 381)	(154)	(1)	84	(2 443)
Total des charges sectorielles	131 847	120 796	77 882	68 545	186 932	48 335	285 373	919 710
Produits financiers	–	–	–	14 460	–	–	–	14 460
Gains/(pertes) de change nets	–	–	–	5 159	–	–	–	5 159
Montant net des produits financiers	–	–	–	19 619	–	–	–	19 619
Excédent pour la période	10 082	10 825	9 593	(16 569)	10 361	5 760	12 333	42 385
Charges sectorielles non affectées								
Amortissement pour dépréciation								3 291
Amortissement								667
Excédent pour la période	10 082	10 825	9 593	(16 569)	10 361	5 760	12 333	38 427

Note 25**Parties liées**

188. L'UNOPS est régi par un conseil d'administration chargé par l'Assemblée générale de superviser ses travaux ainsi que ceux du PNUD et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Le Conseil d'administration est une partie liée, puisqu'en sa qualité d'organe directeur, il exerce une influence appréciable sur l'UNOPS.

189. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et indemnités de subsistance de ses membres

et des dépenses engagées dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat, soit au total un montant de l'ordre de 0,30 million de dollars pour 2018 (contre 0,02 million de dollars en 2017). Les membres du Conseil sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Ils ne sont pas considérés comme faisant partie des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

190. L'UNOPS considère le PNUD et le FNUAP comme des parties liées, les trois organisations étant soumises au contrôle du Conseil d'administration. Il entretient avec eux diverses relations de travail. Toutes les opérations qu'il mène avec eux sont menées dans des conditions de concurrence normale. Les opérations interinstitutions menées pendant la période considérée correspondaient à des relations de travail normales entre les organisations et ont été conduites dans les conditions et suivant les modalités habituelles.

Principaux dirigeants

191. Le tableau ci-après présente la rémunération globale des membres de la direction exécutive.

Tableau IV.57

Principaux dirigeants

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Nombre de postes à plein temps	2	2
Rémunération globale		
Rémunération de base et indemnité de poste	433	414
Autres prestations	78	107
Avantages postérieurs à l'emploi	140	115
Montant total de la rémunération	651	636
Avances non remboursées sur les prestations	5	1
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et du paiement des congés	395	385

192. Dans le cadre du présent rapport, on considère que la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint sont les principaux dirigeants, car ils ont de manière générale le pouvoir et la responsabilité d'organiser, de conduire, d'orienter et de contrôler les activités de l'organisation.

193. La rémunération globale des principaux dirigeants est calculée en équivalent plein temps et recouvre le traitement net, l'indemnité de poste et des avantages tels que l'indemnité de représentation, l'allocation-logement, la prime de réinstallation, la cotisation de l'employeur au régime de retraite et au régime d'assurance maladie après la cessation de service ainsi que la prime de rapatriement, conformément au Règlement et au Statut du personnel de l'ONU.

194. Dans les présents états financiers, la rémunération des principaux dirigeants et les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi qui leur sont directement attribuables sont précisés.

195. En 2018, on n'a relevé aucun cas de conflit d'intérêts impliquant un des principaux dirigeants qui aurait pu influencer la prise de décisions et aurait été lié soit

au cours normal des activités de l'UNOPS, soit à des relations d'affaires avec des proches, d'autres personnes liées ou des fournisseurs.

Note 26**Contributions en nature sous forme de services**

196. Pour la période considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'est établi à 4,3 millions de dollars (contre 4,0 millions de dollars en 2017), dont 3,6 millions de dollars correspondent à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

Note 27**Événements postérieurs à la date de clôture**

197. Il a été décidé de publier les états financiers à la date de la signature de l'opinion des commissaires aux comptes par le Comité des commissaires aux comptes. Seul l'UNOPS est habilité à les modifier.

198. À la date de signature des états financiers de l'UNOPS et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2018, il ne s'était produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, aucun événement important, favorable ou défavorable, susceptible de modifier ces états.

Glossaire des termes techniques

Actif éventuel	Actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle de l'UNOPS. Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Amortissement	Charge qui traduit la consommation d'un actif incorporel sur sa durée d'utilité.
Assurance maladie après la cessation de service	Coût que l'UNOPS s'attend à payer à l'avenir pour s'acquitter de son devoir d'aider les membres de son personnel qui remplissent les conditions requises à financer leurs soins de santé après qu'ils ont quitté son service.
Avantages du personnel	Tous les coûts associés à l'emploi d'un membre du personnel. Leur nature exacte est définie dans le contrat de travail.
Billet de trésorerie	Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours.
Bon du Trésor	Titres de créance à court terme garantis par un État souverain.
Budget de gestion	Le Conseil d'administration approuve un budget biennal tenant compte des montants attendus des produits provenant des commissions de gestion et des charges y afférentes. L'information relative à l'exécution du budget qui, en application des Normes comptables du système des Nations Unies, apparaissait auparavant dans l'état des recettes et des dépenses, figure désormais dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
Certificat de dépôt	Certificat d'épargne ouvrant droit pour le porteur à la perception d'un intérêt.
Charges afférentes aux activités de gestion	Charges supportées au titre du budget de gestion.
Comptabilité d'exercice	Méthode qui consiste à constater les effets des opérations et autres événements au moment où ils se produisent, plutôt que lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou sortie de fonds ou d'équivalents de trésorerie. Les opérations et autres faits économiques sont donc portés dans les livres et constatés dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.
Continuité de l'activité	Les états financiers sont établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité et qu'il poursuivra son activité et s'acquittera de ses obligations statutaires dans un avenir prévisible. Pour vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, les responsables de l'établissement des états financiers prennent en considération toutes les informations disponibles sur l'avenir de l'entité, qui doit être une période d'au moins 12 mois à compter de la date d'approbation desdits états.
Conventions comptables	En 2012, l'UNOPS a adopté les normes IPSAS, qui offrent aux organismes du secteur public un cadre général pour l'établissement et la présentation des comptes devant être adapté à la situation particulière de chaque entité. Les modalités d'application de ces normes sont récapitulées dans la note 3 relative aux états financiers.
Dépréciation	Réduction des avantages économiques futurs ou du potentiel de service d'un actif s'ajoutant à celle qui est comptabilisée comme amortissement.

Dispositions transitoires	Lors de la première mise en pratique des normes IPSAS, possibilité de ne pas appliquer immédiatement certaines des dispositions pour autant que divers critères soient respectés. Il s'agit d'une possibilité non négligeable, l'application de certaines des normes étant complexe et un délai assez long pouvant être nécessaire pour rassembler toutes les informations requises. L'UNOPS applique toutes les normes IPSAS depuis le 1 ^{er} janvier 2012 et s'est prévalu pour les états financiers de 2013 d'une disposition transitoire importante, au titre de laquelle il bénéficie d'un délai de cinq ans maximum pour la comptabilisation des immobilisations corporelles.
Employé	L'UNOPS est partie aux contrats de travail applicables aux fonctionnaires permanents en vertu du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU et aux vacataires dont les conditions et modalités d'emploi sont adaptées aux besoins d'un projet donné réalisé avec leur concours.
Fonds d'affectation spéciale	Fonds en numéraire administrés par l'UNOPS pour le compte d'un donateur au profit de bénéficiaires. Ces fonds sont habituellement comptabilisés comme opérations pour compte de tiers.
Gains et pertes actuariels	Dans les états financiers de l'UNOPS, seuls les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service font apparaître des gains et pertes actuariels. Ils sont calculés par des actuaires-conseils sur la base d'un jeu d'hypothèses (longévitité des participants au régime, coût futur des soins de santé et taux d'actualisation, notamment) et d'un ensemble de données, dont le nombre des fonctionnaires, leur âge et les coûts des soins de santé enregistrés dans le passé. La variation de l'un ou l'autre de ces facteurs peut entraîner une augmentation ou une diminution du montant des engagements. La différence entre les hypothèses retenues et la réalité, ainsi que l'effet des modifications d'hypothèses, représentent un gain (ou une perte) actuariel qui est comptabilisé comme variation directe des réserves. Les variations découlant d'autres facteurs (augmentation du nombre d'employés de l'UNOPS par exemple) constituent des charges et sont constatées dans l'état des résultats financiers.
Immobilisations corporelles	Actifs corporels (y compris les biens afférents aux projets) qui sont sous le contrôle de l'UNOPS et : <ul style="list-style-type: none"> • Qui lui servent à générer un produit ; • Qui sont censés pouvoir être utilisés pendant plus d'une période financière.
Immobilisations incorporelles	Actifs non monétaires qui n'ont pas de substance physique, tels que les logiciels mis au point en interne par l'UNOPS et les progiciels sous licence.
Instruments du marché monétaire	Titres de créance et autres titres à court terme extrêmement liquides.
Instruments financiers	Actifs et passifs lorsqu'il existe un droit contractuel de recevoir des liquidités d'une autre entité ou de lui en verser. Il s'agit de la trésorerie et des placements équivalents et de la plupart des créances et dettes.
Juste valeur	Montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Pour l'UNOPS, la juste valeur représente habituellement la somme d'argent liquide nécessaire pour régler une opération.

Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)	Ensemble intégré de normes comptables élaborées par la Fédération internationale des experts-comptables conçues pour répondre aux besoins des administrations et des entités du secteur public en matière de comptabilité et d'information financière. L'Assemblée générale a adopté les normes IPSAS pour faire en sorte que les comptes soient systématiquement établis suivant des règles cohérentes et sur une base comparable.
Opérations pour compte propre ou pour compte de tiers	Distinction, prévue dans les normes IPSAS, entre les opérations qu'une entité effectue pour son propre compte et celles qu'elle accomplit pour le compte de tiers. Il s'agit de savoir si les avantages économiques du contrat reviennent à l'UNOPS, abstraction faite de la possibilité pour lui de prélever une commission de gestion pour la fourniture d'un service.
Passif éventuel	Engagement potentiel de l'UNOPS résultant d'événements passés et comportant une forte part d'incertitude quant à la probabilité d'un paiement, ou à la valeur de l'obligation. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Personnel	Terme générique recouvrant les fonctionnaires permanents et les vacataires. Voir aussi Employé.
Placements	Dépôts dans des institutions financières dont l'échéance initiale est au moins égale à trois mois.
Produits d'opérations avec contrepartie directe	Produits découlant d'opérations dans lesquelles l'UNOPS reçoit d'une autre entité des actifs ou des services ou voit s'éteindre des obligations envers elle et lui remet directement une contrepartie d'une valeur approximativement égale (généralement sous la forme d'espèces, de biens, de services ou de droits d'usage d'actifs). La plupart des contrats de l'UNOPS sont de cette nature.
Provisions	Passif dont l'échéance ou le montant est incertain.
Réserve opérationnelle	Excédents cumulés au fil des années et gains et pertes actuariels afférents aux avantages du personnel postérieurs à l'emploi.
Secteur	Dans le cas de l'UNOPS, ses trois bureaux régionaux et son siège.
Stocks	Actifs détenus sous forme de matériel ou de fournitures que l'UNOPS utilisera pour dispenser des services. Conformément aux normes IPSAS, les articles (tels que les vaccins) détenus pour le compte d'un partenaire en vertu d'un mandat ne sont pas considérés comme faisant partie des stocks de l'UNOPS.
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Fonds en caisse, fonds en banque et dépôts auprès d'institutions financières dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois.
Vacataires	Personnes travaillant pour l'UNOPS dont les conditions et modalités d'emploi sont définies en fonction des besoins du projet sur lequel elles travaillent. Voir aussi Employé.

Annexe

État récapitulatif du fonds de prévoyance des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	31 016	21 935
Ajustements apportés au solde d'ouverture ^a	6 506	–
Cotisations/primes	20 189	15 965
Paiements	(7 179)	(6 117)
Fonds non préaffectés au fonds	(1 050)	(3 628)
Gains/pertes	(646)	2 861
Solde de clôture au 31 décembre	48 836	31 016

^a Les ajustements apportés au solde d'ouverture font suite à un examen du rapport précédent sur les contributions non préaffectées.

Les contributions non préaffectées sont composées des contributions de l'UNOPS au titre des projets et des intérêts positifs ou négatifs qu'un membre n'a pas été en mesure de récupérer à la cessation de service en raison des règles relatives au nombre d'années d'affiliation nécessaire pour avoir droit à une prestation énoncées dans la politique du fonds de prévoyance de l'UNOPS. Les contributions non préaffectées sont entièrement orientées vers le fonds par défaut du fonds de prévoyance de l'UNOPS mais, comme tous les actifs financiers de ce fonds, elles sont dissociées des autres actifs financiers de l'UNOPS.

Conformément aux principes applicables à son fonds de prévoyance, l'UNOPS peut facturer des frais administratifs ou similaires justifiés aux contributions non préaffectées. On trouvera dans le tableau ci-après des informations sur les contributions non préaffectées pour la période 2014-2018.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014-2018</i>
Solde d'ouverture des contributions non préaffectées	–
Variation des contributions non préaffectées au cours de la période	5 481
Charges afférentes aux contributions non préaffectées, en application des principes du fonds de prévoyance ci-après :	
Charges afférentes au personnel de l'UNOPS	(169)
Charges afférentes à l'administrateur ou à l'administratrice du fonds de prévoyance ou au conseiller ou à la conseillère en placement	(347)
Charges afférentes aux services profitants à tous les membres	(21)
Total des charges afférentes aux contributions non préaffectées	(537)
Solde de clôture	4 944

19-10122 (F) 160819 210819

