



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers vérifiés**

**de l'exercice biennal clos  
le 31 décembre 2003 et**

## **Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

**Assemblée générale  
Documents officiels  
Cinquante-neuvième session  
Supplément N° 5J (A/59/5/Add.10)**

**Assemblée générale**  
Documents officiels  
Cinquante-neuvième session  
Supplément N° 5J (A/59/5/Add.10)

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

**Rapport financier  
et états financiers vérifiés**

**de l'exercice biennal clos  
le 31 décembre 2003 et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2004



*Note*

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

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
Lettres d'envoi .....	v
I. Rapport financier pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 .....	1
A. Bref historique de l'UNOPS .....	1
B. Pratiques et conventions comptables .....	2
C. Compte de l'UNOPS .....	2
D. Comptes spéciaux .....	4
II. Rapport du Comité des commissaires aux comptes .....	6
Résumé .....	6
A. Introduction .....	7
1. Recommandations antérieures n'ayant pas été intégralement mises en oeuvre .....	10
2. Principales recommandations .....	10
B. Généralités .....	11
C. Questions financières .....	13
1. Situation financière .....	13
2. Recettes des projets .....	14
3. Dépenses administratives .....	19
4. Révisions du budget (2003) .....	20
5. Réserve opérationnelle .....	21
6. Engagements non réglés .....	22
7. Autres sources de revenus .....	23
8. Montants à prévoir au titre des congés annuels et des autres prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite .....	23
9. Dépenses communes de personnel et questions salariales connexes .....	24
10. Gestion des biens .....	25
11. Concordance des comptes .....	26
12. Dépassements des budgets des projets .....	30
13. Examen des états financiers .....	31

14. Passation de pertes de numéraire, de sommes à recevoir et de biens, par profits et pertes . . . . .	33
15. Versements à titre gracieux . . . . .	33
D. Questions de gestion . . . . .	33
1. Accords de prestation de services . . . . .	33
2. Rapports de contrôle interne . . . . .	34
3. Location de locaux de bureaux . . . . .	34
4. Technologies de l'information et de la communication . . . . .	35
5. Gestion du changement . . . . .	45
6. Engagements de durée limitée . . . . .	47
7. Cas de fraude et de présomption de fraude . . . . .	47
E. Remerciements . . . . .	49
<b>Annexes</b>	
I. État de la mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité dans son rapport relatif à l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001 . . . . .	50
II. Recettes et dépenses effectives par rapport aux prévisions budgétaires pour la période 1999-2003 . . . . .	51
III. Analyse des recettes des projets . . . . .	52
IV. Paramètres financiers des exercices antérieurs . . . . .	53
III. Opinion des commissaires aux comptes . . . . .	54
IV. États financiers pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 . . . . .	57
État I. État des recettes et des dépenses et évolution des réserves et du solde des fonds de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001 . . . . .	57
État II. État de l'actif, du passif, des réserves et des ressources inutilisées au 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs au 31 décembre 2001 . . . . .	58
État III. État des flux de trésorerie de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001 . . . . .	59
Tableau 1. Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2001 . . . . .	60
Tableau 2. Budget et dépenses d'administration pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2001 . . . . .	61
Notes explicatives des états financiers . . . . .	62

---

## Lettres d'envoi et de certification

Le 14 mai 2004

Nous avons l'honneur de vous soumettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice clos le 31 décembre 2003, que nous approuvons par la présente.

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

Nous, les soussignés, considérons que :

a) L'administration est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information financière figurant dans le présent rapport;

b) Les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables du système des Nations Unies et contiennent certains montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration;

c) Les méthodes comptables établies et les systèmes de contrôle interne connexes donnent une assurance raisonnable que les avoirs sont préservés, que toutes les transactions sont dûment comptabilisées dans les livres et documents comptables et que les conventions et procédures sont appliquées par un personnel qualifié, avec une séparation des tâches appropriée. Les vérificateurs internes des comptes de l'UNOPS passent constamment en revue l'ensemble des activités du Bureau et les systèmes de comptabilité et de contrôle correspondants;

d) L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et aux vérificateurs internes des comptes du Bureau pleinement et librement accès à tous les documents comptables et financiers;

e) Les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des vérificateurs internes des comptes de l'UNOPS sont examinées par l'administration, qui a mis en œuvre ou révisé, selon le cas, les procédures de contrôle du Bureau, comme suite à ces recommandations.

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

---

Nous certifions que, pour autant que nous puissions le savoir et en juger, toutes les transactions matérielles ont été dûment comptabilisées et dûment incorporées dans les états financiers joints.

Le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets  
(*Signé*) Nigel **Fisher**

La Directrice assistante par intérim  
de la Division des finances, du budget  
et de l'administration  
(*Signé*) Anna **Chang**

---

Le 9 juillet 2004

J'ai l'honneur de vous transmettre les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, qui ont été soumis par le Directeur exécutif. Ces états ont été examinés par le Comité des commissaires aux comptes, dont l'opinion est jointe.

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

Le Vérificateur général des comptes de l'Afrique du Sud,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) Shauket A. **Fakie**

Le Président de l'Assemblée générale  
des Nations Unies  
New York



## Chapitre premier

### Rapport financier pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003

1. Le Directeur exécutif du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a l'honneur de présenter le rapport financier pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, accompagné des états financiers vérifiés pour l'exercice. Cette présentation est conforme aux règles de gestion financière de l'UNOPS. Les états financiers comportent trois états et deux tableaux accompagnés de notes qui font partie intégrante des états financiers et couvrent tous les fonds dont le Directeur exécutif est responsable.

#### A. Bref historique de l'UNOPS

2. Jusqu'au 31 décembre 1994, le Bureau des services d'appui aux projets faisait partie du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui rendait donc compte de ses activités financières et ce, jusqu'au 31 décembre 1994.

3. En juin 1994, dans sa décision 94/12, le Conseil d'administration a reconnu la nécessité d'un service d'appui aux projets autofinancé et a recommandé à l'Assemblée générale que le Bureau des services d'appui aux projets devienne une entité distincte et ayant sa propre identité, sous une forme ne créant pas un nouvel organisme.

4. Comme suite à cette recommandation, l'Assemblée générale a décidé, par sa décision 48/501 du 19 septembre 1994, que le Bureau des services d'appui aux projets deviendrait une entité distincte et identifiable. Par la suite, sur l'autorisation du Conseil d'administration dans sa décision 94/32 du 10 octobre 1994, l'UNOPS a commencé à fonctionner le 1<sup>er</sup> janvier 1995 en tant qu'entité autofinancée dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement.

5. En janvier 1995, dans sa décision 95/1, le Conseil d'administration a approuvé le Règlement financier de l'UNOPS énoncé dans le document DP/1995/7/Add.1, en tant qu'annexe aux Règles de gestion financière et Règlement financier du PNUD. Conformément à son règlement financier, l'UNOPS tient une comptabilité distincte pour les comptes ci-après :

a) Le compte de l'UNOPS, qui est crédité de toutes les recettes perçues par l'UNOPS au titre des services et auquel sont imputées toutes ses dépenses opérationnelles;

b) Des comptes spéciaux, aux fins des activités de l'UNOPS, permettant de comptabiliser, administrer et gérer séparément des ressources confiées à l'UNOPS par une source de financement.

#### B. Pratiques et conventions comptables

##### Règlement financier et règles de gestion financière

6. Comme indiqué plus haut, l'UNOPS a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1995. Ses états et tableaux financiers ont été établis conformément à son règlement financier ainsi qu'aux dispositions de celui du PNUD qui lui sont applicables.

### **Présentation des états financiers**

7. Les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, compte dûment tenu du fait que l'UNOPS est autofinancé, en ce sens que ses dépenses d'administration sont couvertes entièrement par ses recettes.

8. L'état des recettes et des dépenses et évolution des réserves et du solde des fonds (état II) de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 se monte à 92 213 980 dollars, contre 48 907 009 dollars pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2001, soit une augmentation d'environ 53 %.

### **Conventions comptables**

9. Les principales conventions comptables utilisées pour établir les états sont récapitulées dans la note 2 y afférente. Ces conventions sont conformes à celles que l'UNOPS a appliquées au cours des exercices antérieurs.

## **C. Compte de l'UNOPS**

10. Comme l'indique l'état I, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, les recettes de l'UNOPS provenant de toutes les sources se sont chiffrées au total à 109 955 661 dollars et ses dépenses administratives, à 93 041 119 dollars. Par conséquent, les recettes ont dépassé les dépenses administratives de 16 914 542 dollars. À titre de comparaison, les chiffres relatifs à l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2001 étaient les suivants : au total, 92 443 127 dollars de recettes et 108 035 305 dollars de dépenses administratives, soit un dépassement des dépenses de 15 592 178 dollars par rapport aux recettes.

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

11. Les recettes totales enregistrées au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, soit 109 955 661 dollars, ont été obtenues comme suit : 69 945 775 dollars, soit 64 % du total, provenaient de services d'exécution de projets; 37 487 945 dollars, soit 34 %, provenaient de services fournis à d'autres organismes des Nations Unies et 2 521 941 dollars, soit 2 % du total, d'intérêts créditeurs et autres recettes diverses.

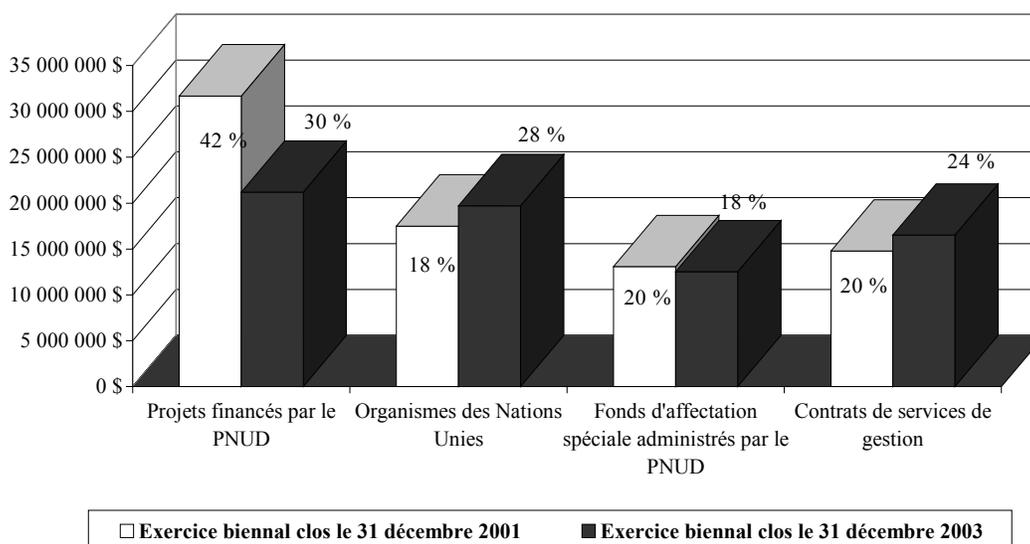
12. Par rapport aux recettes de 92 443 127 dollars pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001, les recettes de l'UNOPS pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003 ont augmenté de 17 512 534 dollars, soit 19 %. Cette augmentation s'explique par les recettes au titre du projet de services consultatifs à hauteur de 22 901 745 dollars au titre du Bureau chargé du Programme Iraq des Nations Unies.

#### **1. Recettes provenant de l'exécution de projets**

13. Les sources des recettes liées à l'exécution de projets (69 945 775 dollars) sont indiquées dans l'état financier I. Ce montant représente le total des dépenses d'appui et des honoraires de gestion revenant à l'UNOPS pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 et se décompose comme suit : 21 198 072 dollars, soit 30 % du total, provenant de projets financés par le PNUD; 19 718 004 dollars, soit 28 % du total, provenant de projets exécutés pour le compte d'autres organismes des Nations

Unies; 12 519 340 dollars, soit 18 % du total, provenant de projets financés par des fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 16 510 359 dollars, soit 24 % du total, au titre d'honoraires de gestion pour des projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion. L'état 1 montre également que pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001, 31 678 143 dollars, soit 42 % du total, provenaient de projets financés par le PNUD; 13 077 841 dollars, soit 18 %, de projets exécutés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies; 14 772 974 dollars, soit 20 %, de projets financés par des fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 15 149 610 dollars, soit 20 % du total, d'honoraires de gestion au titre de projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion.

### Recettes provenant de l'exécution de projets au titre des exercices biennaux clos le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2003



## 2. Recettes diverses

14. Au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, l'UNOPS a également enregistré les recettes diverses suivantes : 13 466 139 dollars au titre de services fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA), du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et du Programme d'assistance au peuple palestinien; 24 021 806 dollars au titre de projets de services consultatifs pour des services fournis au Bureau chargé du Programme Iraq et autres organismes des Nations Unies; 176 913 dollars d'intérêts sur le placement de ses recettes accumulées et 2 345 028 dollars à titre de recettes diverses, dont une partie non négligeable, soit 1 628 189 dollars représentant le revenu locatif d'une partie des locaux loués par l'UNOPS dans l'immeuble Chrysler mise en sous-location. À titre de comparaison, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001, l'UNOPS avait accumulé 12 486 189 dollars en revenus au titre de services; 1 166 839 dollars au titre de projets de services consultatifs; 1 913 571 dollars représentant les intérêts de placements et 2 257 960 dollars de recettes diverses.

**Budget et dépenses d'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

15. Les prévisions budgétaires approuvées par le Conseil d'administration ne constituent pas des « crédits ouverts » et l'UNOPS ne considère pas qu'un budget approuvé constitue une autorisation de dépense. Les budgets approuvés par le Conseil d'administration représentent les meilleures estimations possibles des dépenses à engager et les dépenses effectives ne sont engagées que lorsque, selon les projections, des recettes suffisantes seront disponibles.

16. Comme indiqué dans l'état I et précisé dans le tableau 2, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, l'UNOPS a engagé des dépenses administratives se montant au total à 93 041 119 dollars (45 199 906 dollars en 2002 et 47 841 213 dollars en 2003), ces recettes représentant au total 109 955 661 dollars, d'où un excédent net des recettes par rapport aux dépenses de 16 914 542 dollars.

**Réserve opérationnelle**

17. Dans sa décision 2001/14 du 13 septembre 2001, le Conseil d'administration a approuvé la proposition consistant à modifier la formule de calcul du niveau de la réserve opérationnelle de l'UNOPS de manière que cette réserve soit fixée à 4 % de la moyenne mobile des dépenses inscrites au budget administratif et au budget des projets des trois exercices précédents, soit 21 521 156 dollars. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, les réserves et soldes du fonds se chiffrent à 23 152 092 dollars, comme indiqué dans l'état I.

**Versements à titre gracieux et passation par pertes et profits de liquidités et de sommes à recevoir**

18. Un versement à titre gracieux à hauteur de 1 234 dollars a été comptabilisé et aucune passation par pertes et profits n'a été enregistrée au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003. À titre de comparaison, un montant de 202 100 dollars avait été passé par pertes et profits et aucun versement à titre gracieux n'avait été fait au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001.

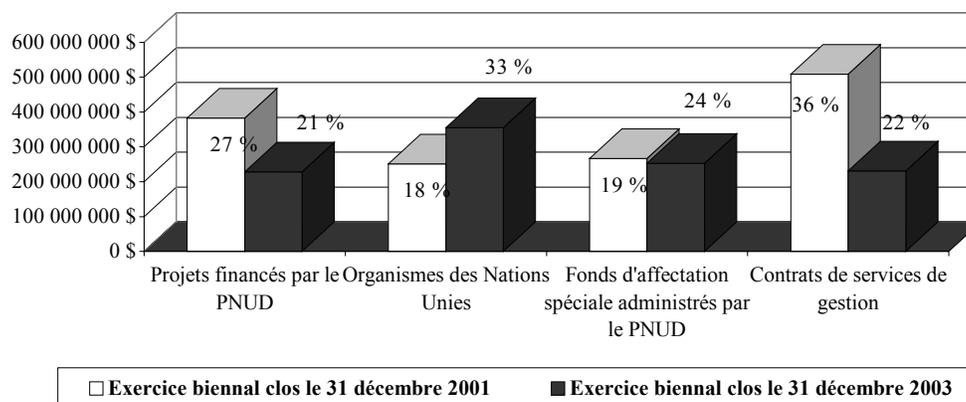
**D. Comptes spéciaux**

19. Conformément à son règlement financier, l'UNOPS gère des comptes spéciaux permettant de comptabiliser, administrer et gérer séparément les ressources qui lui sont confiées, au titre des budgets des projets (portefeuille de l'UNOPS) qui sont confiés au Bureau pour exécution, des dépenses consacrées aux projets (réalisation de projets) et des dépenses d'appui et honoraires de gestion enregistrés (recettes de l'UNOPS) provenant de l'exécution de ces projets.

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

20. Le portefeuille de l'UNOPS se compose de tous les projets dont le Bureau a accepté l'exécution et regroupe la valeur totale de leurs budgets. La valeur du portefeuille évolue constamment en fonction de l'approbation de nouveaux projets aux fins d'exécution et les budgets des projets en cours sont révisés pour tenir compte des dépenses annuelles effectives (révision obligatoire) ou les actualiser de manière réaliste selon la situation en évolution constante.

**Portefeuille de l'UNOPS pour les exercices biennaux clos  
le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2003**



21. Pour l'exercice biennal 2002-2003, la valeur totale du portefeuille se monte à 1 068 500 000 dollars se décomposant comme suit : 228,4 millions de dollars, soit 21 % du total, provenant de projets financés par le PNUD; 355,6 millions de dollars, soit 33 %, provenant de projets exécutés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies; 253,4 millions de dollars, soit 24 %, provenant de projets financés au moyen de fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 231,1 millions de dollars, soit 22 %, provenant de projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion. À titre de comparaison, le portefeuille, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001, se chiffrait au total à 1 410 500 000 dollars se décomposant comme suit : 383,7 millions de dollars, soit 27 % du total, provenant de projets financés par le PNUD; 251,5 millions de dollars, soit 18 %, provenant de projets réalisés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies; 266,5 millions de dollars, soit 19 %, provenant de projets financés au moyen de fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 508,8 millions de dollars, soit 36 %, provenant de projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion.

**Dépenses au titre des projets (projets exécutés par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets)**

22. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, le tableau 1 indique que l'UNOPS a engagé au titre des projets des dépenses (dépenses d'appui nettes et honoraires de gestion) se montant au total à 975 691 340 dollars, se décomposant comme suit : 239 633 473 dollars, soit 25 % du total, provenant de projets financés par le PNUD; 316 690 262 dollars, soit 32 %, provenant de projets exécutés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies; 173 755 289 dollars, soit 18 %, provenant de projets financés au moyen de fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 245 612 317 dollars, soit 25 %, provenant de projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion. Le tableau 1 montre également que, pour l'exercice biennal terminé 2000-2001, les dépenses au titre des projets se sont chiffrées au total à 975 745 296 dollars, dont 347 754 052 dollars, soit 35 % du total, provenaient de projets financés par le PNUD; 192 032 067 dollars, soit 20 %, de projets exécutés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies; 193 130 414 dollars, soit 20 %, de projets financés au moyen de fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD; et 242 828 763 dollars, soit 25 %, de projets financés dans le cadre de contrats de services de gestion.

## Chapitre II

### Rapport du Comité des commissaires aux comptes

#### *Résumé*

Le Comité des commissaires aux comptes a examiné la gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et a vérifié ses états financiers pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003.

Les principales conclusions du Comité sont les suivantes :

a) Le Comité n'a pas été en mesure d'exprimer une opinion au sujet des états financiers de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2002-2003. Il ne lui a pas été possible d'obtenir une assurance suffisante au sujet des soldes des comptes d'avances temporaires, des comptes de compensation des bordereaux interservices, des soldes interfonds et du matériel durable. En outre, le Comité n'a pu confirmer la validité, l'exactitude et l'exhaustivité du montant total au titre de la cessation de service;

b) Bien que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) reste le principal client de l'UNOPS, les recettes provenant du PNUD ont diminué de 18 % pour tomber à 50,2 millions en 2002-2003;

c) L'UNOPS ne dispose pas d'un système adéquat d'évaluation du coût des prestations, d'où le risque d'accepter des projets qui risquent de ne pas contribuer au règlement des frais fixes de l'organisation;

d) L'aptitude de l'UNOPS à maintenir sa rentabilité est exposée à de nombreuses variables, comme par exemple l'augmentation des coûts du système Atlas, les coûts de la gestion du changement et de nouvelles fluctuations monétaires fortement défavorables;

e) Les réserves n'étaient pas suffisantes pour couvrir les montants à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite, qui se chiffraient à 39,7 millions de dollars;

f) L'UNOPS n'a pu fournir une ventilation des 15,2 millions de dollars de dépenses communes de personnel (voir tableau 2 des états financiers) pour l'exercice biennal 2002-2003. Les coûts salariaux ont dépassé les soldes correspondants du grand livre pour 31 des 37 entités administratives, à hauteur de 1,7 million de dollars;

g) Le Comité n'a pu émettre une opinion sur l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des renseignements relatifs au matériel durable figurant dans la note 2 C) ii) b) des états financiers, représentant 10 millions de dollars;

h) L'UNOPS n'a pas mis au point une stratégie globale en matière de technologie de l'information et des communications;

i) L'UNOPS a appliqué un nouveau système de planification des ressources en janvier 2004; toutefois, le Comité a relevé plusieurs lacunes dans le mécanisme de contrôle, en particulier l'absence d'un cadre de contrôle interne validé de manière indépendante;

j) L'UNOPS a entrepris une réforme en 2003, dont la réussite déterminera sa viabilité à long terme. Étant donné sa situation financière au 31 décembre 2003 et le

j) L'UNOPS a entrepris une réforme en 2003, dont la réussite déterminera sa viabilité à long terme. Étant donné sa situation financière au 31 décembre 2003 et le risque qu'il n'atteigne pas ses objectifs de 2004, l'UNOPS ne sera peut-être pas en mesure de financer la totalité de tout futur déficit au moyen de la réserve opérationnelle. Il lui faudra peut-être de ce fait réduire considérablement l'échelle de ses opérations.

Le Comité a formulé des recommandations quant à la prudence de mise touchant les hypothèses budgétaires et les projections en matière d'exécution; la poursuite de la diversification du portefeuille dans le cadre du système des Nations Unies; l'évaluation de la base et le calcul du coût des services; l'évaluation et le suivi de toutes les variables ayant une incidence sur les hypothèses en matière de rentabilité; l'examen des mécanismes de financement des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite; l'intervention immédiate pour apurer tous les comptes d'avances temporaires, de bordereaux interservices et interfonds; la mise au point d'une stratégie en matière de technologie de l'information et des communications; la prise de mesures tendant à ce qu'un cadre de contrôle interne soit mis sur pied, validé, approuvé et diffusé pour le nouveau système de planification des ressources; et l'exécution d'une analyse de coûts-avantages concernant les initiatives au titre de la gestion du changement.

Les principales recommandations du Comité sont récapitulées au paragraphe 18 du chapitre II du présent rapport.

## A. Introduction

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'exercice biennal 2002-2003, en application de la résolution 74/1 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946. Il a conduit son contrôle conformément à l'article VII et à l'annexe du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'aux normes communes de vérification adoptées par le Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique et qu'aux normes internationales d'audit. Ces normes exigent que les contrôles effectués par le Comité soient organisés et exécutés de façon à obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitude importante.

2. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les dépenses figurant dans les états financiers de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003 avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs, si les recettes et les dépenses avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière, et si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2003 et les résultats des activités de l'exercice clos à cette date. Les vérificateurs ont notamment effectué un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne et procédé à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces

justificatives, dans la mesure qu'ils ont jugée nécessaire pour formuler une opinion sur les états financiers.

3. Outre la vérification des comptes et des opérations financières, le Comité a procédé à différents examens en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies. Ces examens ont porté principalement sur l'efficacité des procédures financières, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'UNOPS. Le contrôle a été effectué au siège de l'UNOPS et dans deux bureaux extérieurs (Genève et Rome).

4. Le Comité a modifié son rapport sur l'UNOPS (ainsi qu'il apparaît plus loin au chapitre III) pour les raisons suivantes :

a) Le Comité n'a pu obtenir d'assurance suffisante concernant les soldes des comptes d'avances temporaires, les comptes de compensation des bordereaux interservices et les soldes interfonds;

b) Le Comité n'a pu exprimer d'opinion quant à l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des renseignements relatifs au matériel durable d'une valeur estimative de 10 millions de dollars, comme indiqué dans la note 2 C) ii) b) des états financiers;

c) Le Comité n'a pu déterminer l'exactitude du montant total à prévoir au titre de la cessation de service, soit 1,5 million de dollars. L'UNOPS n'a pas été en mesure de fournir des pièces justificatives suffisantes pour un montant de 586 000 dollars relatif à un échantillon de fonctionnaires;

d) L'UNOPS a mis en place un nouveau système de planification des ressources en janvier 2004. Toutefois, le Comité a relevé plusieurs lacunes dans les mécanismes de contrôle, en particulier l'absence d'un cadre de contrôle interne validé de manière indépendante;

e) L'UNOPS a entrepris une réforme en 2003, dont la réussite déterminera sa viabilité à long terme. Étant donné sa situation financière au 31 décembre 2003 et le risque qu'il n'atteigne pas ses objectifs de 2004, l'UNOPS ne sera peut-être pas en mesure d'absorber intégralement un futur déficit au moyen de la réserve opérationnelle. En conséquence, le Bureau pourrait devoir réduire considérablement l'échelle de ses opérations.

5. Comme suite au rapport modifié, l'UNOPS a informé le Comité que d'importantes ressources et des efforts soutenus seraient nécessaires au cours d'une longue période pour remédier à la situation. Tout en souscrivant aux observations et recommandations du Comité, l'UNOPS a fait observer que la portée, l'ampleur et la complexité des problèmes liés aux risques, aux mécanismes de contrôle et aux documents pour l'UNOPS, ainsi que le caractère limité de ses ressources financières et humaines, l'obligeaient à s'occuper de nombre de ces questions successivement. L'UNOPS a ajouté qu'il n'avait peut-être pas toujours réussi à régler nombre de ces questions parce que la direction avait cherché à s'attaquer simultanément à trop de problèmes trop rapidement.

6. L'UNOPS préparait un plan de restructuration en trois phases. La première devait être achevée intégralement (100 %) ou en partie (70 %) pour le 31 décembre 2004. Ce plan prévoit la création d'un bureau des programmes et de la communication chargé de superviser l'ensemble de la gestion du rétablissement sur les plans des finances, des risques, du champ d'activités, du calendrier et de la

qualité. Ce bureau se composerait d'experts extérieurs ainsi que de fonctionnaires de l'UNOPS.

7. La phase 1 de la restructuration consisterait en deux volets parallèles, à savoir un volet opérationnel et un volet stratégique. Le volet opérationnel couvrirait des activités prioritaires qui permettraient à l'UNOPS d'assumer ses responsabilités légales, réglementaires, statutaires et contractuelles concernant les services à ses clients existants et de dégager de nouvelles entrées de liquidités. Pour ce qui est du volet stratégique, l'UNOPS réexaminerait son mandat, étudierait l'évolution du marché et de la concurrence, procéderait à une évaluation critique de ses capacités de base et déterminerait comment, où et avec qui il pourrait apporter une contribution au système des Nations Unies et dans le cadre de la communauté du développement et de l'aide dans son ensemble.

8. L'UNOPS a indiqué que s'il ne lui était pas possible de définir une stratégie viable affirmant son utilité ou que son conseil d'administration refuse de lever certaines contraintes en matière de gestion de façon qu'il puisse suivre une nouvelle stratégie, son administration devrait être prête à envisager une stratégie de sortie.

9. Les phases 2 et 3 du plan de redressement porteraient donc sur l'application de la nouvelle stratégie, poursuivant le renforcement des opérations de base et mécanismes de contrôle déjà en place et donnant suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes. L'UNOPS comptait entamer la phase 2 au cours du premier ou du deuxième trimestre de 2005, tout en relevant que la phase 3 pourrait ne pas se terminer avant le milieu de 2007.

10. Par ailleurs, l'UNOPS examinait les effectifs actuels pour rechercher le moyen de réaffecter le personnel et de mieux l'adapter de façon à régler les grands problèmes de contrôle tant qu'il dispose encore d'un nombre suffisant de fonctionnaires compétents pour promouvoir et fournir les services à sa clientèle.

11. Au paragraphe 6 de sa résolution 57/278 A du 20 décembre 2002, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies d'examiner les structures de gestion, les principes et la reddition de comptes dans tout le système des Nations Unies et de formuler des propositions concernant la présentation des rapports du Comité des commissaires aux comptes et leur examen par les conseils d'administration concernés et l'Assemblée générale. En mai 2004, l'UNOPS n'avait pas pris de mesures particulières à cette fin.

12. Le Comité a continué de faire part des résultats de ses différents contrôles dans des lettres d'observation contenant ses conclusions et recommandations. Cette pratique a permis des échanges suivis avec l'UNOPS.

13. Le présent rapport aborde des questions qui, de l'avis du Comité, méritent d'être portées à l'attention de l'Assemblée générale. Les observations et conclusions du Comité ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administration dont les vues sont présentées autant que nécessaire dans le rapport.

14. Les principales recommandations du Comité sont récapitulées au paragraphe 18. Les constatations et recommandations sont exposées en détail aux paragraphes 20 à 218.

## 1. Recommandations antérieures n'ayant pas été intégralement mises en œuvre

### **Recommandations figurant dans le rapport relatif à l'exercice biennal clos le 31 décembre 1999<sup>1</sup>**

15. En application du paragraphe 7 de la section A de la résolution 51/225 de l'Assemblée générale, en date du 3 avril 1997, le Comité a examiné la suite donnée par l'Administration aux recommandations qu'il avait formulées dans son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 1999. Il ne reste aucun point important en suspens.

### **Recommandations figurant dans le rapport relatif à l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001<sup>2</sup>**

16. Conformément à la résolution 48/216 B de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 1993, le Comité a également passé en revue les mesures prises par l'UNOPS pour mettre en œuvre les recommandations qu'il avait faites dans son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001. Les mesures adoptées et les observations du Comité à ce sujet sont exposées dans le présent rapport et l'état récapitulatif figure en annexe I au présent chapitre. Sur un total de 18 recommandations, 7 (soit 39 %) ont été suivies d'effet, 10 (55 %) étaient en cours d'application et 1 (6 %) n'a pas été mise en œuvre.

17. Les recommandations antérieures auxquelles il n'avait pas encore été donné suite lors du contrôle sont rappelées plus loin aux paragraphes 42, 58, 70, 76, 122 et 128. Le Comité invite l'Administration à désigner des responsables chargés de les appliquer et à définir un calendrier de mise en œuvre réaliste.

## 2. Principales recommandations

18. **Le Comité recommande à l'UNOPS :**

**a) De faire preuve de prudence dans ses hypothèses budgétaires et ses projections relatives à l'exécution de projets (par. 38);**

**b) D'évaluer la base et le mode de calcul du coût des services afin de s'assurer que tous les coûts sont identifiés et recouverts, et de mettre en place un système qui corrige toutes les insuffisances relevées dans le système actuel fondé sur la charge de travail (par. 48);**

**c) De surveiller l'évolution dans le temps de toutes les variables susceptibles de modifier les hypothèses de rentabilité et de convenir avec le Conseil d'administration d'un calendrier de reconstitution de la réserve opérationnelle (par. 63);**

**d) D'examiner, en concertation avec les administrations de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies, les mécanismes de financement et les montants à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite (par. 76);**

---

<sup>1</sup> *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-cinquième session, Supplément n° 5J (A/55/5/Add.10), chap. II.*

<sup>2</sup> *Ibid., cinquante-septième session, Supplément n° 5J et rectificatifs (A/57/5/Add.10 et Corr.1 et 2), chap. II.*

e) D'apurer périodiquement les états de paie d'après le grand livre pour s'assurer de l'affectation correcte de toutes les dépenses salariales (par. 80);

f) De mettre à jour les inventaires de tous les bureaux extérieurs et de vérifier la concordance de tous les mouvements de stocks avec les acquisitions et cessions appropriées, de procéder à intervalles réguliers à des vérifications des stocks, et de veiller à ce que les stocks introduits au départ dans le système Atlas soient valides, exacts et exhaustifs (par. 89);

g) De prendre immédiatement les dispositions pour assurer la concordance de tous les comptes d'avances temporaires, comptes de bordereaux interservices et comptes interfonds, examiner et résoudre tous les problèmes d'ajustements; quantifier les postes d'ajustement et les projections; traiter les ajustements qui en résultent; et prendre des mesures propres à empêcher que des défaillances analogues se reproduisent, y compris par une formation adéquate du personnel (par. 98);

h) D'élaborer un plan stratégique pour les technologies de l'information et des communications (par. 140);

i) De concert avec le PNUD et le FNUAP, de prendre aussitôt que possible l'initiative d'une évaluation « après mise en œuvre », qui soit une évaluation indépendante globale, de la conception et de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne incorporés au système Atlas (par. 161);

j) D'établir, approuver et distribuer à titre prioritaire à tout son personnel un document sur le dispositif de contrôle interne englobant tous les modules du système Atlas (par. 165);

k) De conduire une analyse coûts-avantages des recommandations des groupes consultatifs stratégiques afin d'évaluer les initiatives en matière de gestion du changement par rapport à un budget justifié et de permettre un suivi de la valeur générée par le processus de gestion du changement (par. 204).

19. Les autres recommandations du Comité figurent aux paragraphes suivants : 42, 52, 58, 70, 103, 117, 122, 132, 145, 147, 151, 154, 169, 173, 177, 179, 182, 185, 188, 190, 193, 194, 200, 207, 210, 213 et 217.

## **B. Généralités**

20. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet (UNOPS) était une division du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) jusqu'à 1994. Par sa décision 48/501 du 19 septembre 1994, l'Assemblée générale a approuvé la création du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet afin de renforcer la gestion des projets des Nations Unies et d'aider le PNUD à concentrer son attention sur son mandat d'organisme central de financement et de coordination des activités opérationnelles. L'UNOPS a été conçu comme un organisme totalement autofinancé et ne reçoit aucune contribution financière, mais il perçoit des honoraires d'autres organismes des Nations Unies (clients de l'UNOPS) pour services rendus. Ces services portent sur la gestion des projets, la sélection et le recrutement de personnel des projets, l'achat de matériel, la formation organisationnelle, la gestion de ressources financières et l'administration de prêts.

21. Le Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS, en tant qu'organe intergouvernemental de l'Assemblée générale, vérifie les résultats de l'UNOPS, en particulier du point de vue des donateurs. Un comité de coordination de la gestion a été créé sur la base d'un rapport du Secrétaire général<sup>3</sup> et comme suite à la décision 94/32 du Conseil d'administration. Le Comité de coordination de la gestion définit les grandes orientations et la gestion et assure la transparence des opérations de l'UNOPS.

22. Le Comité est présidé par l'Administrateur du PNUD et les autres membres proviennent du Département de la gestion et du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU ainsi que de l'UNOPS. Un groupe de travail composé d'un représentant de chacun des membres du Comité a été constitué en avril 2002 pour épauler le Comité.

23. Dans une note datée du 25 janvier 2002 relative aux relations entre le PNUD et l'UNOPS<sup>4</sup>, le Secrétaire général a souligné le rôle de l'UNOPS dans le système des Nations Unies et renouvelé son appui à la poursuite du travail de l'UNOPS en tant qu'« entité distincte et identifiable qui soit autofinancée », comme les États Membres l'avaient décidé au départ. Il a ajouté que si l'UNOPS devait continuer à poursuivre son principal objectif, à savoir s'autofinancer, il était indispensable qu'il reçoive suffisamment de demandes des organismes du système des Nations Unies. Il a donc encouragé toutes les entités des Nations Unies – en commençant par les éléments du Secrétariat – à recourir aux services de l'UNOPS tant qu'ils seraient d'un bon rapport coût-efficacité.

24. Le Président du Conseil d'administration a déclaré, à la première session ordinaire du Conseil d'administration, le 27 janvier 2004, qu'il se réjouissait avec le Conseil de voir l'UNOPS sur la voie du redressement. Grâce aux efforts infatigables déployés par tous les intéressés, l'UNOPS était doté des moyens de reprendre son souffle et de se remettre sur les rails et le Conseil d'administration devait continuer d'accorder l'appui requis à la nouvelle direction de l'UNOPS. En outre, le Conseil d'administration devait, à son avis, examiner ce qui avait été fait pour ce qui était du changement des procédures administratives et s'employer à élaborer un cadre stratégique et opérationnel pour l'avenir de l'UNOPS.

25. Dans sa résolution 1483 (2003) du 22 mai 2003, le Conseil de sécurité a autorisé la clôture du programme « pétrole contre nourriture », tant au siège que sur le terrain, et le Secrétaire général a annoncé par la suite que la responsabilité des opérations était transférée à l'Autorité provisoire de la Coalition à compter du 21 novembre 2003. Conformément au protocole d'accord signé en novembre 1999 entre le Bureau chargé du Programme Iraq et l'UNOPS, l'UNOPS a exécuté les cinq éléments de programme ci-après (représentant plusieurs projets) dans le nord de l'Iraq :

- a) Programme de lutte antimines;
- b) Soutien aux personnes déplacées et autres groupes vulnérables;
- c) Centre d'information humanitaire;
- d) Eau et assainissement dans les zones urbaines;
- e) Services d'appui administratif sur le terrain.

<sup>3</sup> DP/1994/52.

<sup>4</sup> DP/2002/CRP.5.

26. Plusieurs projets ont été exécutés au titre de chacune de ces composantes (à l'exception du service d'appui administratif sur le terrain, qui a servi de centre d'appui administratif pour le programme), dans le cadre desquels des installations ont été louées, du matériel a été acheté, des contrats ont été signés et du personnel a été recruté.

27. Dans son rapport précédent<sup>2</sup>, le Comité a examiné de près des préoccupations quant à la détérioration de la situation financière de l'UNOPS et sa survie à court terme. En conséquence, le Comité a une fois de plus contrôlé l'application de ses recommandations antérieures, essentiellement dans le contexte de l'évaluation de la situation financière.

## C. Questions financières

### 1. Situation financière

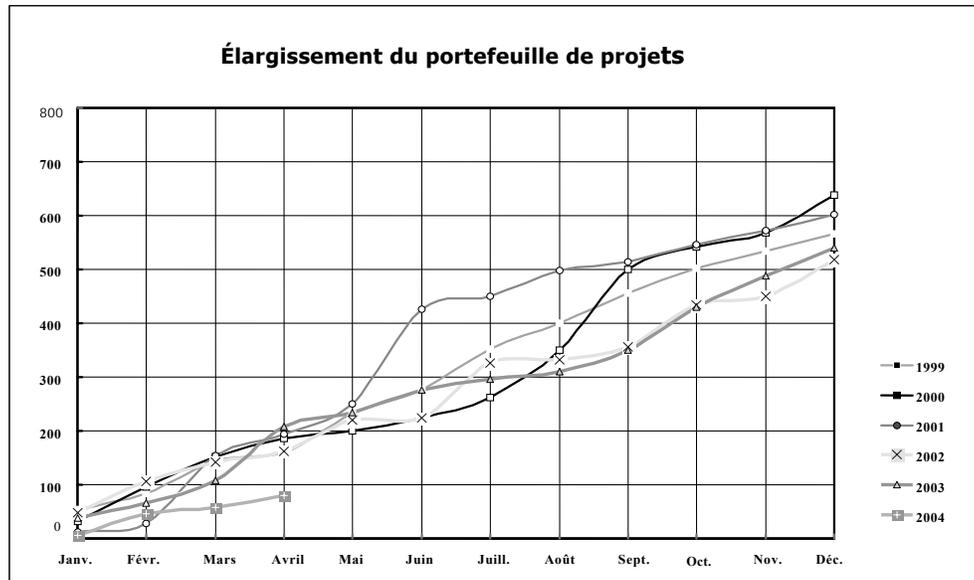
28. L'UNOPS a enregistré un excédent net de 16,9 millions de dollars pour l'exercice biennal 2002-2003, y compris des dépenses non renouvelables au titre de la planification des ressources à hauteur de 3 070 000 dollars avant des économies de 1,2 million de dollars sur les engagements de l'exercice précédent. Les recettes de l'exercice biennal ont augmenté de 19 %, passant de 92,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2000-2001 à 110 millions. Les dépenses administratives ont atteint au total 93 millions de dollars en 2002-2003, contre 108 millions pour l'exercice 2000-2001. L'excédent s'est traduit par une hausse de la réserve opérationnelle, qui est passée de 5 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2000-2001 à 23,1 millions pour 2002-2003. Cet excédent tenait essentiellement à une augmentation de 19,5 millions de dollars du revenu ponctuel dégagé par le projet de services consultatifs pour le Bureau chargé du Programme Iraq.

29. Les recettes des projets apparaissent dans l'état I; les dépenses au titre des projets ne figurent pas dans les états financiers de l'UNOPS, mais bien dans ceux des clients. Les dépenses administratives qui ne sont pas directement liées aux projets apparaissent également dans l'état I.

30. L'UNOPS a établi ses états financiers conformément aux normes comptables du système des Nations Unies (version V), c'est-à-dire sur la base du principe que l'Organisation n'a ni l'intention ni besoin de réduire sensiblement le nombre de ces opérations étant donné que c'est une affaire rentable. Sous la direction du Comité de coordination de la gestion et de son groupe de travail, l'UNOPS s'est efforcé d'améliorer sa situation financière en 2003 et est passé d'un déficit non négligeable de 12,4 millions de dollars en 2000-2001 à un excédent de 18,1 millions en 2002-2003, dont des économies sur les engagements de la période précédente.

31. En l'absence de mécanismes de contrôle des fonds comme suite à l'application du nouveau système de planification des ressources (Atlas) mis en place le 2 janvier 2004, il n'a pas été possible de confirmer au moyen de contrats signés la valeur totale du portefeuille de projets disponible pour 2004 (janvier à avril). Toutefois, il ressort d'un examen des projets approuvés pour la période janvier-avril 2004 par rapport aux données correspondant aux années antérieures (voir figure 1) que l'obtention de nouveaux contrats doit s'améliorer nettement pour que l'UNOPS puisse atteindre ses objectifs. Dans l'exposé qu'il a fait au Conseil d'administration le 10 septembre 2003, le Directeur exécutif a indiqué que 500 millions de dollars étaient le seuil critique de l'exécution pour 2004, sur la base de l'exécution effective en 2002 et de l'exécution budgétisée en 2003.

Figure 1  
**Élargissement du portefeuille de projets du Bureau des Nations Unies  
 pour les services d'appui aux projets**



32. Au 31 décembre 2003, le niveau de la réserve opérationnelle était de 23 millions de dollars, dont 8,4 millions réservés à la gestion du changement et 4,1 millions budgétisés au titre des dépenses afférentes à la phase 2 de la planification des ressources. Le montant de 12,5 millions de dollars est considéré comme le coût de la réforme de l'UNOPS. Des facteurs internes et externes risquent fort d'influencer les réalisations qui servent de base aux prévisions et projections. Selon les projections budgétaires les plus récentes, qui datent d'avril 2004, le coût de la gestion du changement pourrait augmenter encore de 500 000 dollars.

33. La projection des recettes de l'UNOPS, soit 69,8 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004-2005, est fondée sur un montant estimatif de 970 millions de dollars au titre de l'exécution de projets, soit un taux de recettes de 7,2 %. Le Comité a toutefois constaté qu'en mai 2004, l'UNOPS acceptait de projets au taux moyen de 6,7 % qui, sur la base du montant estimatif actuel de 970 millions de dollars au titre de l'exécution de projets, entraînerait, s'il était maintenu pendant toute la durée de l'exercice biennal 2004-2005, un nouveau résultat négatif de 4,8 millions de dollars. Bien qu'étant une entité autofinancée, l'UNOPS ne peut pas souscrire d'emprunt ni utiliser un fonds de roulement en cas de besoin, et il ne peut compter à cet effet que sur sa réserve opérationnelle. De ce fait, étant donné l'incertitude, les opérations futures risquent d'être réduites, ce qui n'a pas été pris en compte dans les budgets de l'UNOPS.

## 2. Recettes des projets

34. Les dépenses administratives, qui ne sont pas directement liées aux projets, apparaissent également dans l'état I. Par rapport aux revenus globaux, les recettes des projets de 74,6 millions de dollars (non comprises les recettes provenant du projet de services consultatifs) sont tombées de 81 % en 2000-2001 à 64 % (70 millions de dollars) au cours de l'exercice biennal 2002-2003. Les recettes

proviennent de la réalisation de projets et d'autres services tels que l'administration de prêts. L'UNOPS prélève un pourcentage du coût de l'exécution des projets en tant que recettes liées aux dépenses d'appui. Ainsi, au cours d'une période donnée, plus les dépenses engagées au titre de projets sont élevées, plus les recettes de l'UNOPS sont élevées.

**Prévisions concernant l'exécution de projets par rapport aux projets effectivement exécutés et recettes correspondantes**

35. Les recettes totales de 110 millions de dollars proviennent de l'exécution de projets, de la prestation de services et d'autres sources (dont des économies sur les engagements de la période précédente). L'annexe II présente la relation annuelle entre les recettes prévues et les recettes totales effectives pour la période 1999-2003. Le montant total des recettes effectives a été inférieur au total des recettes prévues de 3,1 millions de dollars en 2000, 9,6 millions en 2001 et 600 000 dollars en 2002. Le montant total des recettes effectives a dépassé le montant total des recettes prévues de 21,7 millions de dollars en 2003 et de 800 000 dollars en 1999. Si l'on fait abstraction des recettes de 19,5 millions de dollars provenant du Bureau chargé du Programme Iraq, qui n'auraient pu être prévues à ce niveau, l'excédent total des recettes par rapport aux dépenses pour l'exercice biennal 2002-2003 (16,9 millions de dollars) aurait été un déficit de 2,6 millions de dollars.

36. Au paragraphe 22 de son rapport précédent<sup>2</sup>, le Comité a recommandé à l'UNOPS de faire preuve de prudence dans ses projections relatives à l'exécution de projets. Les recettes par catégorie figurent à l'annexe II au présent chapitre. Le budget de l'UNOPS est révisé chaque année et le Conseil d'administration a approuvé le budget révisé pour 2003 à sa seconde session ordinaire de 2003. Comme indiqué à l'annexe II, l'exécution effective de projets a été inférieure au niveau prévu pour trois des cinq dernières années (1999 : supérieure de 9,9 millions de dollars; 2000 : inférieure de 118,9 millions de dollars; 2001 : inférieure de 111,3 millions de dollars; 2002 : inférieure de 18,1 millions de dollars; 2003 : supérieure de 6,1 millions de dollars).

37. Les prévisions de l'exécution de projets et de recettes des projets par rapport aux montants effectifs se sont améliorées. On trouvera à l'annexe II la différence entre le montant prévu et le montant effectif des recettes des projets. Le Comité a constaté que 1999 était la seule année au cours de laquelle les recettes effectives de projets ont dépassé les prévisions et ce, de 100 000 dollars. Les recettes effectives au titre des projets ont été inférieures aux prévisions de 5,9 millions de dollars en 2000, de 9,5 millions en 2001 et de 800 000 dollars en 2003. Pour 2002, les dépenses budgétisées ont été égales aux dépenses effectives. L'exécution effective des projets, représentant 975,6 millions de dollars pour l'exercice biennal 2002-2003, a été inférieure au montant prévu de 1,22 % (19 % en 2000-2001), tandis que les recettes effectives des projets ont été inférieures aux prévisions de 1,13 %.

**38. Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, de faire preuve de prudence dans ses hypothèses budgétaires et ses projections relatives à l'exécution de projets, afin d'établir des objectifs réalistes.**

39. L'UNOPS a informé le Comité que des disciplines de gestion visant à suivre les activités d'obtention de marchés et des clauses et conditions régissant la tarification préliminaire seraient introduites au cours de la phase 1 de son plan de restructuration.

### Portefeuille de clients

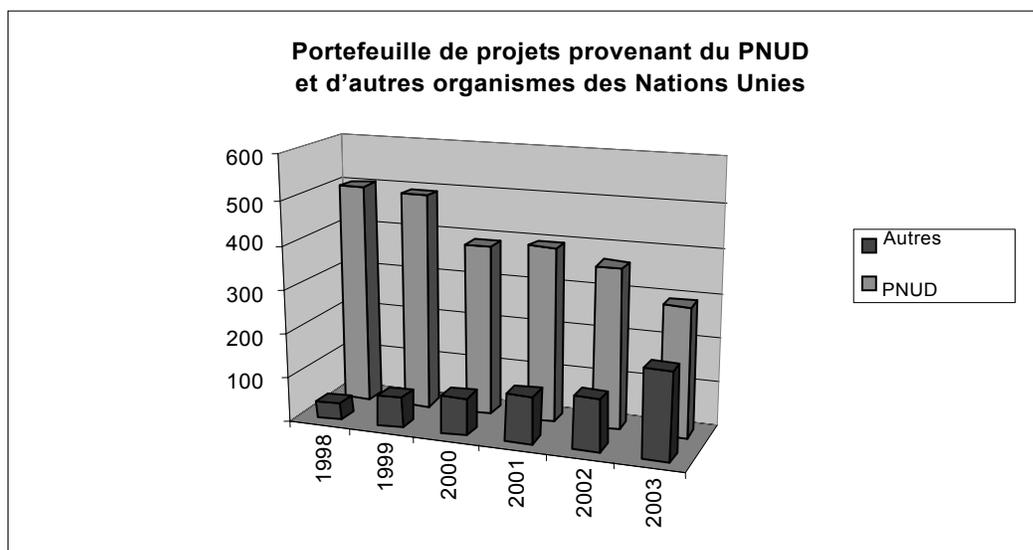
40. Le PNUD est resté le client le plus important de l'UNOPS depuis la création de celui-ci. Les recettes provenant du PNUD sont les recettes des projets. L'UNOPS a commencé à diversifier ses services à d'autres organismes des Nations Unies en 1996 afin d'accomplir sa mission qui est de fournir des services à l'ensemble du système des Nations Unies, tout en évitant d'être tributaire d'un seul client ou service. À sa session de janvier 2004, le Conseil d'administration a approuvé l'élargissement du mandat de l'UNOPS afin de permettre une coopération directe, à titre expérimental, avec les banques régionales et sous-régionales de développement, tout en encourageant l'UNOPS à assurer une étroite consultation avec les coordonnateurs résidents.

41. Les recettes provenant du PNUD ont diminué de 18 %, passant de 61,5 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2000-2001 à 50,2 millions en 2002-2003, soit 71,8 % du montant total des recettes à ce titre, qui était de 70 millions pour l'exercice biennal 2002-2003, contre 82 % au cours de l'exercice 2000-2001. Cette tendance à la baisse des recettes provenant des projets et de l'apport du PNUD apparaît nettement lorsque l'on compare le montant total des recettes des projets plus récentes à celles correspondant à l'exercice biennal 1998-1999, au cours duquel elles se sont chiffrées au total à 86,4 millions, dont 92 % provenant du PNUD. Le Comité s'est rendu compte que, depuis quelques années, le PNUD accordait la préférence, pour l'exécution des projets, à l'exécution nationale (par les soins de partenaires locaux) et, dans une moindre mesure, à l'exécution directe (par le PNUD lui-même). C'est ce qui expliquait en partie la baisse sur le plan des projets du PNUD confiés à l'UNOPS. Le portefeuille de projets de l'UNOPS est présenté à la figure 2. Les recettes des projets provenant du PNUD représentaient 56 % du total des recettes de l'UNOPS au cours de l'exercice 2002-2003, contre 67 % pour l'exercice biennal 2000-2001.

Figure 2

### Portefeuille de projets

(En millions de dollars des États-Unis)



42. L'UNOPS a souscrit à la recommandation réitérée du Comité selon laquelle le Bureau devrait continuer d'examiner sa stratégie à moyen terme d'une manière approfondie et notamment l'analyse des variables liées aux projets du PNUD en vue d'aligner sa méthode de réalisation des projets. Le Comité recommande en outre que l'UNOPS étudie de manière exhaustive toutes les possibilités d'obtention de marchés et toutes les diverses sources de financement, compte tenu des modifications apportées à son mandat en janvier 2004.

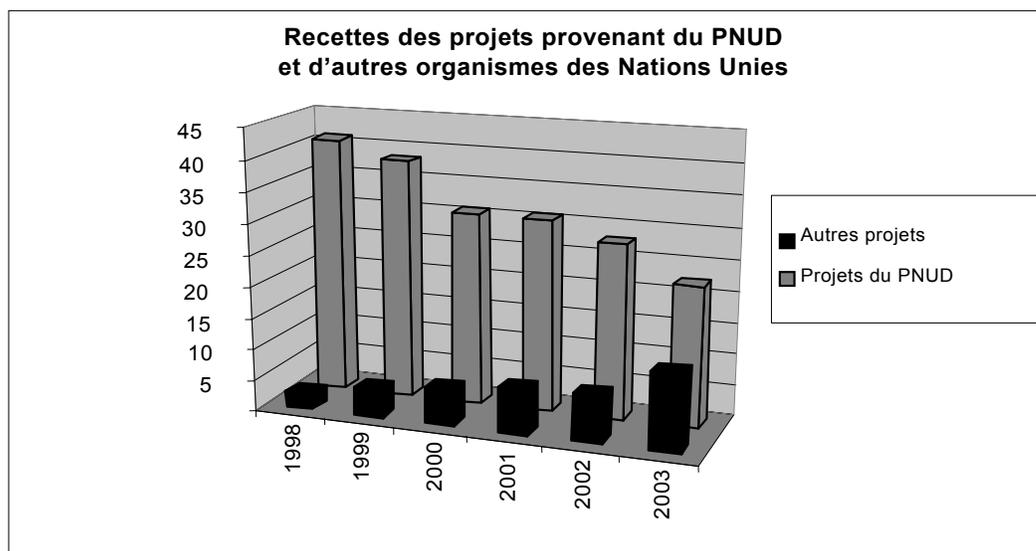
43. L'UNOPS a informé le Comité qu'il réexaminerait sa stratégie lors de la session du Conseil d'administration de janvier 2005. Cette stratégie porterait notamment sur tous les aspects des services et des besoins des clients de l'UNOPS (marchés, concurrents, compétitivité, faits nouveaux et évolution des marchés) et la manière dont il détermine et mesure la réussite sur les plans financier et opérationnel ainsi que du point de vue de la satisfaction des clients et du personnel.

44. Après avoir fixé sa stratégie, l'UNOPS créerait un modèle opérationnel concernant, entre autres, le lieu d'implantation idéal de l'UNOPS, ses modalités de fonctionnement et les critères et mécanismes régissant l'acceptation de nouveaux marchés.

Figure 3

### Recettes des projets

(En millions de dollars des États-Unis)



### Recouvrement des coûts des projets et taux de recettes

45. Le Comité, au paragraphe 30 de son précédent rapport<sup>2</sup>, avait noté qu'un nouveau système de calcul du coût des services était mis en œuvre au bureau de l'UNOPS à Genève. Selon l'UNOPS, ce nouveau système pouvait être utilisé ponctuellement mais ne remplaçait pas officiellement le système fondé sur la charge de travail des spécialistes de la gestion des projets.

46. Le taux effectif des recettes provenant des projets, en pourcentage de l'exécution des projets, s'est progressivement détérioré, passant de 7,8 % en 2000 à 7,1 % en 2003. Le Comité a noté que les taux appliqués variaient selon les projets et les clients, en fonction du montant estimatif des dépenses à engager, avec un taux maximum de 10 % pour certains projets du PNUD financés au moyen des ressources ordinaires. Le Comité craint que des projets que l'UNOPS accepte d'autres organismes des Nations Unies ne soient pas suffisamment rentables vu le niveau des dépenses administratives renouvelables qu'ils impliquent. Les recettes provenant de ces projets, en pourcentage de l'exécution des mêmes projets, étaient de 6,2 % pour l'exercice biennal 2002-2003 contre 6,8 % pour l'exercice biennal précédent. Les recettes provenant des projets, en pourcentage du coût d'exécution de ceux-ci, en excluant les autres services, sont indiquées dans le tableau 1 ci-dessous pour la période 1996-2003. Il en ressort que le taux de recettes des projets a été le plus élevé en 1998 mais est retombé à 7,1 % en 2001. L'effet combiné de la baisse du taux d'exécution des projets et de la baisse du taux des recettes correspondantes a été une diminution des recettes provenant des projets.

Tableau 1

**Recettes provenant des projets en pourcentage de l'exécution des projets**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Exécution de projets</i>	<i>Recettes des projets</i>	<i>Pourcentage</i>
1996	430,8	31,6	7,3
1997	463,1	35,0	7,6
1998	537,8	43,5	8,1
1999	559,8	43,0	7,7
2000	471,1	36,8	7,8
2001	504,7	37,9	7,5
2002	<b>485,1</b>	<b>35,4</b>	<b>7,3</b>
2003	<b>490,6</b>	<b>34,6</b>	<b>7,1</b>

47. Le Comité a noté que l'UNOPS ne concevait plus les recettes sous le seul angle de « l'exécution » et envisageait d'autres solutions telles que les modèles associant « recettes et contributions aux frais fixes ». Mais, sans un système permettant d'estimer convenablement le coût des services fournis, l'UNOPS risque d'accepter des projets dont il tirerait des recettes qui pourraient ne pas couvrir ses frais fixes.

48. **Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu :**  
**a) d'évaluer la base et le mode de calcul du coût des services afin de s'assurer que tous les coûts sont identifiés et recouverts; b) de mettre en place un système qui corrige toutes les insuffisances relevées dans le système actuel fondé sur la charge de travail; et c) d'envisager la possibilité d'appliquer une marge minimum fixe qui permette de contrôler les fluctuations du taux de recouvrement des coûts tout en s'assurant que les opérations de l'UNOPS demeurent d'un bon rapport coût-efficacité.**

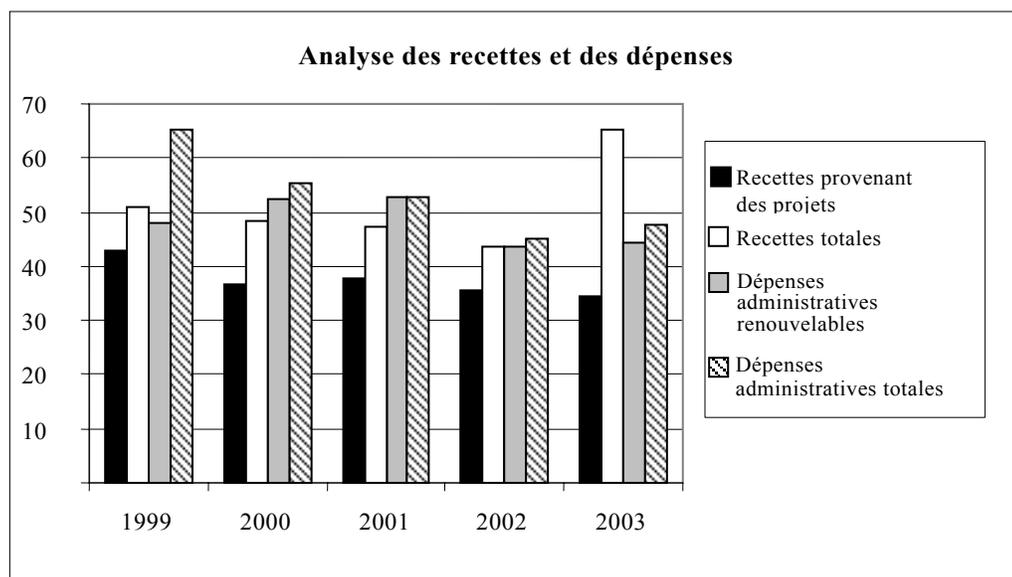
### 3. Dépenses administratives

49. Les dépenses administratives totales pour l'exercice biennal 2002-2003 étaient en diminution de 13,8 % et s'établissaient à 93 millions de dollars, contre 108 millions de dollars pour l'exercice biennal 2001-2002. Les dépenses administratives de l'exercice 2000-2001 comportaient un élément non renouvelable de 3 millions de dollars correspondant au coût de la mise en place du Système intégré de gestion (SIG), alors qu'en 2002-2003, le PNUD a facturé à l'UNOPS 3 milliards 7 millions de dollars au titre de sa part des dépenses de préinstallation du système Atlas. Le graphique 4 met en rapport les recettes provenant des projets, les recettes totales, les dépenses administratives renouvelables et les dépenses administratives totales.

50. Si l'on fait abstraction des dépenses non renouvelables, les dépenses administratives renouvelables ont diminué de 15,46 %, passant de 103 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2000-2001 à 87,9 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2002-2003. Une part non négligeable de cette diminution enregistrée pour l'exercice biennal 2002-2003 s'explique par une réduction de 13 % (6,2 millions de dollars) des traitements et salaires, qui s'établissaient à 42,6 millions de dollars; une diminution de 15 % (2,7 millions de dollars) des dépenses communes de personnel, qui s'établissaient à 15,2 millions de dollars; et une réduction de 50 % des frais de voyage en mission, dont le montant n'est plus que de 2,3 millions de dollars. Ces réductions découlaient essentiellement d'une compression des effectifs.

Graphique 4

**Analyse des recettes des projets, des recettes totales, des dépenses administratives renouvelables et des dépenses administratives totales**



51. Comme il ressort de l'annexe II au présent chapitre, le montant effectif des dépenses administratives renouvelables de l'UNOPS était systématiquement inférieur au montant prévu à ce titre dans le budget, à l'exception de l'an 2000, au

cours duquel les dépenses administratives effectives dépassaient de 0,7 million de dollars le montant budgété. L'écart entre les montants effectifs et budgétés des dépenses administratives renouvelables était de 1,8 million de dollars pour 1997; 1,6 million de dollars pour 1998; 0,7 million de dollars pour 1999; 2,5 millions de dollars pour 2001; 0,5 million de dollars pour 2002 et 0,2 million de dollars pour 2003.

**52. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, d'étudier soigneusement l'effet possible de toute nouvelle compression d'effectifs avant d'y procéder, du fait que l'aptitude de l'UNOPS à pourvoir aux besoins de l'exécution des projets pourrait en souffrir et qu'une nouvelle perte de talents et de ressources pourrait l'empêcher de se conformer aux critères applicables en matière de finances et d'administration.**

53. L'UNOPS a informé le Comité qu'il essaiera de faire en sorte que les réaménagements ou transferts d'effectifs soient réduits au minimum et s'ils se révèlent absolument nécessaires, qu'ils soient effectués de telle manière qu'ils aient le moins d'incidences possibles sur la prestation des services et l'exécution des projets.

#### 4. Révisions du budget (2003)

54. Au paragraphe 33 de son précédent rapport<sup>2</sup>, le Comité avait recommandé à l'UNOPS d'élaborer des budgets et des révisions sur une base plus conforme à un niveau réaliste d'exécution des projets. Le Directeur exécutif a présenté au Conseil d'administration, à sa session de janvier 2004, des projections pour 2003 fondées sur les résultats effectifs jusqu'en octobre 2003. Ce budget révisé tablait sur une augmentation des recettes de 19 millions de dollars et une augmentation des dépenses administratives de 3,7 millions de dollars pour un excédent prévisionnel de 13,3 millions de dollars. Or, l'excédent effectif a été supérieur de 3,2 millions de dollars à l'excédent prévu. Les révisions sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

#### Comparaison entre les budgets original et révisé et le budget réel

(En millions de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé 2003	Budget révisé (projections) 2003	Différence	Budget réel 2003	Variation entre le budget réel et le budget révisé
Projets exécutés	484,4	460,0	(20,4)	490,6	30,6
Recettes des projets	35,3	31,3	(4)	34,6	3,3
Recettes des services et autres recettes	9,2	32,2	23	30,7	(1,6)
<b>Recettes totales</b>	<b>44,5</b>	<b>63,5</b>	<b>19</b>	<b>65,3</b>	<b>1,8</b>
Dépenses totales	<b>45,5</b>	<b>49,2</b>	<b>3,7</b>	<b>(47,8)</b>	<b>1,4</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>1</b>	<b>14,3</b>	<b>13,3</b>	<b>17,5</b>	<b>3,2</b>

55. Comme on l'a vu plus haut, au paragraphe 35, sans les recettes provenant du Bureau des Nations Unies chargé du Programme Iraq, l'UNOPS aurait subi un déficit de 2,6 millions de dollars, qui aurait ramené le niveau de la réserve opérationnelle à 3 millions de dollars à la fin de 2003, alors que le montant effectif de cette réserve pour 2003 s'est établi à 23,2 millions de dollars.

56. L'UNOPS avait auparavant quelques difficultés à établir des prévisions réalistes de l'exécution des projets, en raison des divers facteurs qui déterminent son carnet de commandes. Les dépenses budgétées de 2003 ne pouvaient pas non plus être prévues avec précision, même à l'approche de la fin de l'exercice biennal. Le tableau 2 des états financiers fait apparaître des dépassements pour diverses lignes budgétaires, notamment au titre des coûts des services centraux et de la planification des ressources de l'organisation, où les dépassements étaient de 1,9 million de dollars et 2,3 millions de dollars, respectivement, par rapport au budget approuvé.

57. Le Comité relève que dans le budget approuvé pour 2003, le montant prévu au titre des recettes provenant des projets correspondait à 7,3 % du coût de l'exécution des projets, alors que dans les dernières projections budgétaires, le taux prévu est de 6,8 %.

**58. Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, de toujours s'efforcer d'établir les budgets et leurs révisions en se fondant sur un niveau réaliste d'exécution des projets.**

## 5. Réserve opérationnelle

59. Par sa décision 2001/14, adoptée en septembre 2001, le Conseil d'administration a approuvé la formule de calcul du niveau de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, à savoir 4 % de la moyenne mobile du total des dépenses administratives et des dépenses des projets des trois années précédentes. Le Comité avait certes exprimé, au paragraphe 46 de son précédent rapport<sup>2</sup>, sa préoccupation quant au niveau de la réserve opérationnelle mais le niveau requis de 21,5 millions de dollars au 31 décembre 2003 a été atteint.

60. Le Comité a examiné les estimations budgétaires révisées de l'UNOPS pour l'exercice biennal 2004-2005 et a relevé que le Bureau s'attendait à un déficit de 12,5 millions de dollars pour 2004 et espérait retrouver l'équilibre sur l'ensemble de l'exercice biennal 2004-2005. Le cumul des ressources non dépensées permettrait de compenser la perte de 12,5 millions de dollars.

61. La réserve opérationnelle était censée avoir augmenté de 6 millions de dollars à la fin de 2004 mais l'UNOPS avait aussi prévu que le solde de la réserve s'établirait à 4,2 millions de dollars à la fin de 2005. Si l'on considère que ce solde était de 5 millions de dollars à la fin de l'exercice biennal 2000-2001, il faut en conclure que l'UNOPS est de nouveau dans une situation où il ne peut maintenir la réserve opérationnelle au niveau requis. Cette situation peut être expliquée essentiellement par le coût financier du processus de gestion du changement, estimé à 4 millions de dollars dans le budget approuvé, et à la mise en place du système Atlas, dont aucune pièce écrite n'atteste qu'elle a été expressément approuvée par le Conseil d'administration.

62. Plusieurs variables peuvent influencer sur la capacité de l'UNOPS à demeurer une entreprise rentable – par exemple, les coûts du système Atlas, ceux de la gestion du changement ou de nouvelles fluctuations monétaires nettement défavorables. Ainsi,

le solde de 4,2 millions de dollars de la réserve opérationnelle se transformerait en un déficit de 0,8 million de dollars si les dépenses budgétées devaient varier de 10 %, et si la marge bénéficiaire actuelle se maintenait, sur la base du niveau d'exécution budgété dont il a été question plus haut. Les dernières projections budgétaires, qui datent d'avril 2004, tiennent compte des mouvements de la réserve opérationnelle depuis 1996 (voir annexe IV).

**63. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) de surveiller l'évolution dans le temps de toutes les variables susceptibles de modifier les hypothèses de rentabilité; et b) de convenir avec le Conseil d'administration d'un calendrier de reconstitution de la réserve opérationnelle.**

64. L'UNOPS a informé le Comité qu'il comptait présenter au Conseil d'administration à sa session de janvier 2005 un ensemble de choix stratégiques concernant l'avenir du Bureau et le maintien de sa viabilité financière.

65. L'UNOPS a signalé au Conseil d'administration, en janvier 2004, que, dans l'optique de la viabilité à long terme, les projections de recettes dépendaient des initiatives prises pour développer les portefeuilles de pays et identifier de nouvelles possibilités auprès de clients existants. L'UNOPS a assuré au Conseil d'administration que, si la croissance du portefeuille et l'évolution de la situation budgétaire en 2004 venaient à contrecarrer son intention de maintenir le niveau de la réserve opérationnelle, il présenterait au Conseil d'administration une autre proposition de financement du processus de changement.

66. Le Comité a fait une recommandation portant sur les questions ci-dessus au paragraphe 42 du présent rapport. L'UNOPS a informé le Comité qu'il aborderait également ces questions lors de la session de janvier 2005 du Conseil d'administration.

## **6. Engagements non réglés**

### **Annulation d'engagements non réglés datant d'exercices antérieurs**

67. La politique suivie par l'UNOPS, conformément aux normes comptables du système des Nations Unies, consistait à déduire du montant des dépenses des projets de l'année en cours le solde des annulations d'engagements d'années antérieures. Il en résulte une réduction des recettes des projets pour l'année en cours compte tenu du nouveau montant des dépenses des projets.

68. Avant annulation, le solde des engagements non réglés pour 2000 s'établissait, au 31 décembre 2002, à 6,4 millions de dollars. Il s'agissait essentiellement d'engagements « généraux » (accords de projet) et d'engagements correspondant à des bons de commande. Sur ce total, 5,3 millions de dollars (soit 83 %) représentaient des engagements annulés au cours de l'exercice 2003. De ce fait, les recettes étaient surévaluées de près de 0,4 million de dollars pour l'exercice biennal 2000-2001 et sous-évaluées d'autant pour l'exercice biennal 2002-2003. Le solde des engagements non réglés de 2001 s'établissait, au 31 décembre 2002, à 13,7 millions de dollars, dont 7,1 millions de dollars (52 %) n'ont été annulés que pendant l'exercice 2003. Là encore, ce montant correspondait pour l'essentiel à des bons de commande et à des engagements généraux. Les recettes de 2000-2001 sont donc surévaluées d'environ 0,5 million de dollars. (Les taux moyens de recettes indiqués dans le tableau 1 pour 2000 et 2001 ont été utilisés pour calculer l'effet revenu.)

69. Le Comité a relevé que des engagements non réglés constitués au titre de l'exécution des projets en 2003 et se montant à près de 0,9 million de dollars n'étaient pas étayés par des bons de commande valables au 31 décembre 2003 et que, de ce fait, les recettes de l'exercice biennal 2002-2003 étaient surévaluées de 80 000 dollars.

**70. Le Comité reconnaît que l'UNOPS fait des efforts pour examiner ses engagements non réglés mais il lui recommande de nouveau de procéder plus régulièrement et sans retard à des examens de tous les engagements non réglés. L'UNOPS devrait en outre instaurer une discipline financière rigoureuse s'agissant de l'obligation pour les spécialistes de la gestion des projets de ne constituer que des engagements en règle.**

71. Tout en étant d'accord avec les recommandations du Comité, l'UNOPS a indiqué que des contrôles plus stricts dans ce domaine ne pourraient pas être mis au point et appliqués avant 2005.

#### **7. Autres sources de revenus**

72. L'UNOPS touche des honoraires du Fonds international de développement agricole (FIDA), qui a son siège à Rome, pour les services qu'il lui rend en matière d'administration des prêts et de contrôle des projets. Le FIDA demeure la deuxième source de revenus pour l'UNOPS. Le Comité relève avec plaisir que les incertitudes concernant les honoraires versés par le FIDA, décrites au paragraphe 50 de son précédent rapport<sup>2</sup>, ont été dissipées.

73. Lors d'une conférence tenue à Rome du 27 au 30 avril 2004, le FIDA a approuvé des taux révisés applicables pour 2003 aux services de supervision et de démarrage des projets et d'administration des prêts rendus par l'UNOPS. Cette décision s'est traduite pour l'UNOPS par un surcroît de recettes de 190 000 dollars pour l'exercice biennal 2002-2003. Toutefois, l'accord avec le Contrôleur du FIDA à Rome sur l'état révisé définitif au 31 décembre 2003 n'a pu se faire que le 12 mai 2004, après la clôture des comptes, et, de ce fait, le montant susmentionné n'a pas été comptabilisé pour l'exercice biennal 2002-2003. Les recettes au titre des autres services étaient donc sous-évaluées de 190 000 dollars au 31 décembre 2003.

#### **8. Montants à prévoir au titre des congés annuels et des autres prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite**

74. L'UNOPS n'a pas prévu dans ses états financiers les montants nécessaires pour financer les assurances maladie des retraités. Le montant estimatif de ce passif, établi à partir d'une évaluation actuarielle, figurait néanmoins dans la note 19 aux états financiers et s'établissait à 37,6 millions de dollars au 31 décembre 2003. Le montant total de ce passif prévisionnel, soit 39,7 millions de dollars, comprend les 37,6 millions de dollars relatifs aux prestations d'assurance maladie des retraités et 2,1 millions de dollars au titre des jours de congé accumulés payés à la cessation de service, pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003.

75. Le Comité n'a pas été en mesure de vérifier si les hypothèses utilisées pour l'évaluation actuarielle étaient plausibles, l'UNOPS n'ayant pas pu lui fournir la liste du personnel en activité ou à la retraite soumise aux actuaires pour établir l'évaluation actuarielle des prestations d'assurance maladie des retraités.

76. **Le Comité a de nouveau recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) d'examiner, en concertation avec les administrations de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies, les mécanismes de financement et les montants à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite; et b) d'examiner rapidement la question du provisionnement des prestations dues à la cessation de service, étant donné la spécificité de ses principes de financement.**

77. L'UNOPS a informé le Comité qu'en partenariat avec le PNUD et le FNUAP, il avait chargé une société de conseil d'effectuer une étude sur la politique et les mécanismes de financement des prestations dues après le départ à la retraite dans les trois organismes.

#### **9. Dépenses communes de personnel et questions salariales connexes**

78. L'UNOPS n'a pas été en mesure de fournir au Comité une ventilation du montant de 15,2 millions de dollars indiqué dans le tableau 2 pour les dépenses communes de personnel de l'exercice biennal 2002-2003. Les dépenses liées à la cessation de service se montaient à 1,5 million de dollar (voir tableau 2) pour 42 fonctionnaires. Sur l'échantillon de sept cas de cessation de service (725 382 dollars) retenus pour le sondage, quatre (389 030 dollars) étaient exempts de renseignements et de pièces justificatives. Pour les trois autres (336 352 dollars), les pièces justificatives ne confirmaient que 139 256 dollars sur les 336 352 dollars de dépenses liées à la cessation de service. En conséquence, seul le montant de 139 256 dollars sur un total de 725 382 dollars (soit 19 %) pouvait être confirmé, le Comité n'ayant aucune assurance quant aux 81 % restants de l'échantillon.

79. Les dépenses salariales dépassaient les soldes correspondants du grand livre dans 31 des 37 unités administratives, le total de ces dépassements étant de 1,7 million de dollars. Ces écarts s'expliquaient par le fait que le personnel recruté au titre des projets était inscrit sur les états de paie du Bureau; l'UNOPS a retiré les salaires de ces agents de ses dépenses salariales pour en faire des comptes débiteurs, puisque ces coûts allaient être récupérés sur les dépenses des projets et ne faisaient pas partie des dépenses de personnel de l'UNOPS. Une erreur qui passe inaperçue dans les registres peut très bien se répercuter sur l'exécution des projets et, partant, sur les recettes ainsi que sur les dépenses administratives. Or, l'UNOPS n'effectuait ni ne revoyait régulièrement les rapprochements voulus pour faire en sorte que les montants inscrits dans les registres soient corrects. L'UNOPS n'a pas pu fournir au moment de l'audit les pièces justificatives expliquant ces écarts et il n'a donc pas été possible de vérifier si le montant inscrit dans le grand livre – et, donc, dans les états financiers – était exact.

**80. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) d'apurer périodiquement les états de paie d'après le grand livre pour s'assurer de l'affectation correcte de toutes les dépenses salariales; b) de faire certifier ces apurements par des fonctionnaires de rang suffisamment élevé pour valider la vérification; et c) de prendre des dispositions spécifiques pour qu'à la clôture des comptes en fin d'année et en fin d'exercice biennal, les écarts puissent être validés.**

81. L'UNOPS a informé le Comité qu'il avait identifié un grand livre pleinement exploitable contenant des données exactes, complètes et récentes, dont la concordance avec celles des livres auxiliaires pertinents va être vérifiée à titre de

première priorité. La vitesse à laquelle l'UNOPS pourra agir risque toutefois de dépendre des priorités des autres partenaires utilisateurs du système de planification des ressources de l'organisation.

## 10. Gestion des biens

82. La valeur du matériel durable se montait à 10 millions de dollars au 31 décembre 2003 (contre 9,3 millions de dollars en 2001). Le Comité a noté que l'inventaire ne donnait aucun renseignement sur l'état des stocks au départ, les mouvements et l'état des stocks à l'arrivée. Il n'a donc pas pu vérifier l'exactitude de la note 2 C) b) aux états financiers, relative au matériel durable d'une valeur de 3,1 millions de dollars des bureaux extérieurs, faute de pièces justificatives. Les bureaux extérieurs de l'UNOPS sont tenus de soumettre un formulaire d'inventaire succinct dans les 30 jours qui suivent la fin de l'année, lequel formulaire est utilisé pour mettre à jour le registre des actifs corporels. Sur les 14 bureaux extérieurs de l'UNOPS, cinq seulement (36 %) avaient respecté cette règle.

83. Le Comité a noté que le registre des biens durables ne rendait pas suffisamment compte des modifications en cas de fermeture d'un bureau et de transfert des biens à d'autres bureaux ou de cession de ces biens. Pour 2000-2001, le registre indiquait pour Washington, Moscou, Addis-Abeba, Madagascar et Nairobi des actifs corporels se montant à 173 000 dollars alors que les soldes indiqués pour 2002-2003 sont nuls. Aucune trace de ces mouvements n'a pu être produite.

84. Lorsque le bureau d'Abidjan a été transféré à Dakar, la plupart du matériel a été vendu au Département des opérations de maintien de la paix, avec une décote. Le registre des biens durables indiquait quand même pour le bureau d'Abidjan des stocks se montant à 0,3 million de dollar pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003. Aucun renseignement n'a pu être obtenu en ce qui concerne la vente de stocks au Département des opérations de maintien de la paix ou le produit de cette vente.

85. L'inventaire succinct présenté par le bureau de Kinshasa indiquait un montant de 66 000 dollars au titre du matériel et du mobilier, alors que le registre des biens durables donnait une valeur d'inventaire de 37 000 dollars. L'UNOPS n'a pas été en mesure d'expliquer cette différence.

86. Le Comité n'a pas davantage pu vérifier au moyen de pièces justificatives le montant de 6,9 millions de dollars indiqué pour les biens corporels du siège. Le Comité a relevé de nombreux décalages en comparant le registre des biens durables aux stocks physiques. Ces décalages s'expliquaient en partie par la mise à jour du registre des biens durables et par le fait que le dernier décompte physique des stocks remontait à 2001. Par ailleurs, on a constaté que des biens durables n'étaient pas étiquetés et que si le matériel informatique pouvait être identifié par le numéro de série attribué par le fabricant, cette donnée ne figurait pas dans le registre. L'utilisation de plaques d'identification spécifiques et de numéros de série permettrait à l'organisation de s'assurer plus facilement de l'exactitude et de l'exhaustivité du registre d'inventaire.

87. Le Comité n'a pas pu vérifier l'exactitude des données relatives aux cessions d'avoirs pour l'exercice biennal 2002-2003, l'UNOPS n'ayant fourni aucun renseignement à ce sujet. Les soldes combinés des stocks du siège et des bureaux décentralisés au 31 décembre 2001 et au 31 décembre 2003 s'établissaient, selon les

états financiers, à 9,3 millions de dollars et 10 millions de dollars, respectivement. En outre, conformément à la politique comptable de l'UNOPS, le coût intégral du matériel durable est imputé aux comptes des projets ou aux comptes de l'UNOPS, selon le cas, pendant l'année d'achat du matériel. Les articles considérés comme relevant du matériel durable sont ceux dont la valeur est de 500 dollars minimum par unité, dont la durée de vie utile est d'au moins cinq ans et pour lesquels des fiches d'inventaire officielles sont établies. Le tableau 2 des états financiers chiffre les achats de matériel et de mobilier à 500 000 dollars. Ce montant ne correspond pas aux achats inscrits dans le registre des biens durables.

### **Conclusion**

88. Le Comité n'a pas été en mesure d'exprimer un avis sur l'exactitude, l'exhaustivité et la validité des données relatives aux actifs corporels figurant dans la note 2 C) b) aux états financiers, ni sur les mouvements de ces actifs pendant l'année, en raison de la défaillance des contrôles et de l'absence de pièces justificatives. En outre, le Comité s'inquiète du risque que les stocks introduits au départ dans le système Atlas soient inexacts si les problèmes constatés ci-dessus ne sont pas réglés rapidement.

**89. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) de mettre à jour les inventaires de tous les bureaux extérieurs et de vérifier la concordance de tous les mouvements de stocks avec les acquisitions et cessions appropriées; b) de marquer sur tous les articles en stock à l'UNOPS par un numéro d'inventaire ou numéro de série unique et identifiable; c) de procéder à intervalles réguliers à des vérifications des stocks; et d) de veiller à ce que les stocks introduits au départ dans le système Atlas soient valides, exacts et exhaustifs.**

90. L'UNOPS a informé le Comité qu'étant donné les ressources financières et humaines limitées dont il dispose, et considérant les autres priorités de l'organisation, la question de la gestion appropriée des stocks d'actifs corporels ferait partie des phases 2 et 3 du plan de « restructuration ». La mise en œuvre de ces deux phases s'effectuerait au cours de la période de 2005-2007. L'UNOPS estimait aussi que la mise en service du module relatif aux actifs corporels du système Atlas accélérerait le règlement de cette question.

## **11. Concordance des comptes**

### *Comptes d'avances temporaires*

91. Dans des cas exceptionnels, lorsque les activités d'un projet nécessitent que des sommes soient versées à des fournisseurs locaux dans des lieux où il n'y a pas de bureau extérieur du PNUD, ou des lieux à fort volume de transactions, ou encore pour d'autres motifs, et pour autant que la bonne marche du projet le commande, l'UNOPS recourt à un système de comptes d'avances temporaires. Les comptes de ce type qui étaient actifs (y compris les comptes auxiliaires) étaient au nombre de 107, dont 30 (8 millions de dollars) ont été retenus dans l'échantillon du Comité. Toutefois, l'UNOPS n'a pu fournir des informations que sur 12 de ces 30 comptes d'avances temporaires qui avaient été retenus. Au 31 décembre 2003, le solde total des comptes d'avances temporaires avait augmenté de 12,4 millions de dollars (382 %), pour atteindre 15,6 millions de dollars, contre 3,2 millions de dollars au 31 décembre 2001.

92. Les instructions datées du 30 octobre 2003, adressées à la fin de cette année-là aux détenteurs de comptes d'avances temporaires de l'UNOPS, précisait que le dernier jour de traitement des opérations de paiement pour 2003 était le 15 décembre 2003 et que les paiements effectués après cette date devaient figurer dans le livre de caisse de janvier 2004. Ce système implique que lorsque des montants ne sont pas engagés et que la dépense se rapporte à 2003, l'inscription du paiement sur le livre de caisse de 2004 signifie que la dépense n'a pas été comptabilisée dans le bon exercice. Le Comité a également constaté que les titulaires de comptes d'avances temporaires n'arrêtaient pas tous les comptes à la même date, certains le faisant avant et d'autres après la date fixée par l'UNOPS. Il n'a pas été possible de chiffrer l'impact de ces différences entre les dates d'arrêté des comptes des différents bureaux de pays sur le caractère plus ou moins plausible des soldes des comptes d'avances temporaires, ou de tout autre compte.

93. La fonction de vérification de la concordance et de traitement des comptes d'avances temporaires a été transférée au bureau de Kuala Lumpur au milieu de 2002. Le Comité a relevé que les soldes ressortant des apurements des comptes d'avances temporaires pour la période se terminant le 31 décembre 2003 ne concordaient pas toujours avec les montants indiqués dans la balance préliminaire. Certaines des erreurs datent d'avant l'installation du système Atlas. Le Comité juge préoccupant de ne pas pouvoir déterminer l'ampleur quantitative de ces erreurs et estime que les problèmes de concordance qui ont été étudiés (comme on le verra plus loin) appellent un effort coordonné d'enquêtes plus approfondies, d'explication et de règlement.

Tableau 3  
**Écarts entre les soldes des comptes d'avances temporaires  
et les comptes du grand livre**

(En dollars des États-Unis)

<i>Pays</i>	<i>Projet</i>	<i>Type de compte bancaire</i>	<i>Solde du compte d'avances temporaires</i>	<i>Compte du grand livre</i>	<i>Écart</i>
Afghanistan	AFG/02/R71	Dollar des États-Unis	118 331,76	7 719,26	110 612,50
Afghanistan <sup>a</sup>	AFG/00/016	Dollar des États-Unis	158 526,00	(195 542,75)	354 068,75
Croatie	CRO/96/002	Monnaie locale	37 365,56	(99 540,15)	136 905,71
Chypre	CYP/98/001	Dollar des États-Unis	47 529,00	181 276,29	(133 747,29)
		Monnaie locale	798 855,00	341 616,32	457 238,68
Iraq <sup>a</sup>		Dollar des États-Unis	203 020,85	1 035 202,53	(832 181,68)
		Dollar des États-Unis	88 452,59	506 371,17	(417 918,58)
Kenya	SOM/92/001	Monnaie locale	61 142,15	(99 989,34)	161 131,49
Kosovo	YUG/00/004	Dollar des États-Unis	56 207,55	855 302,23	(799 094,68)
		Monnaie locale	39 098,21	431 514,46	(392 416,25)

<i>Pays</i>	<i>Projet</i>	<i>Type de compte bancaire</i>	<i>Solde du compte d'avances temporaires</i>	<i>Compte du grand livre</i>	<i>Écart</i>
Afrique du Sud	SAF/98/R51	Monnaie locale	72 238,07	541 390,34	(469 152,27)
Suisse	Genève	Euro	1 242 593,52	1 372 160,54	(129 567,02)
Tadjikistan	TAJ/95/002	Monnaie locale	9 424,84	1 942,00	7 482,84
		Dollar des États-Unis	208 312,11	218 585,74	(10 273,63)
Yémen	YEM/01/003	Monnaie locale	46 233,51	(1 185,61)	47 419,12
		Dollar des États-Unis	17 227,29	(6 802,00)	24 029,29
République démocratique du Congo	ZAI/00/002	Dollar des États-Unis	240 406,49	(56 785,13)	297 191,62
<b>Total</b>			<b>3 444 964,50</b>	<b>5 033 235,90</b>	<b>(1 588 271,40)</b>

<sup>a</sup> Comprend les comptes d'avances temporaires auxiliaires.

94. Les écarts relatifs à quatre comptes seulement ont pu être analysés plus avant (en partie) :

a) *Projet Genève*. L'écart peut être en partie attribué à une dépense de 119 693 dollars qui n'a pas été inscrite dans le grand livre en mars 2002. Les dépenses du projet étaient sous-évaluées de 119 693 dollars et le compte d'avances temporaires correspondant était surévalué d'autant. En outre, une perte de change de 5 018 dollars, subie en octobre 2003, a été comptabilisée comme gain de change. Cette erreur se traduisait par une sous-évaluation de 10 036 dollars du compte des gains et pertes de change et une surévaluation correspondante du compte d'avances temporaires;

b) *Projet Kosovo (YUG/00/004)*. Cet écart peut être attribué à un problème de chronologie, en ce sens qu'un ajustement de 387 683 dollars a été opéré en janvier 2004. Il y avait également un écart de 11 978 dollars pour la reconstitution comptabilisée en 2003, le grand livre indiquant une reconstitution de 241 777 dollars alors que le montant comptabilisé pour l'apurement du compte était de 253 755 dollars. Un écart de 7 049 dollars correspond à des dépenses omises, d'où une sous-évaluation des dépenses et une surestimation équivalente des soldes de caisse et bancaires. En outre, le gain de change de 4 169 dollars qui en résultait en mai 2003 a été omis, d'où une sous-évaluation du solde bancaire et du compte des gains et pertes de change;

c) *Projet Chypre (CYP/98/001)*. Un montant de 6 958 531 dollars a été reçu pour les dépenses du projet, selon l'état de rapprochement. Or, le grand livre indiquait un montant de 6 272 387 dollars, l'opération ayant été comptabilisée en équivalent monnaie locale. Par ailleurs, un montant de 1 453 514 dollars a été viré au compte de caisse du bureau de pays pour les besoins du projet alors que selon le document de projet, 621 332 dollars seulement ont été reçus à cette fin;

d) *Compte Iraq principal*. Des frais bancaires de 1,5 % ont été prélevés sur tous les fonds affectés à l'Iraq. Ces frais se montent à 372 911 dollars mais n'apparaissent nulle part dans les comptes de dépenses des projets exécutés en Iraq.

Il en est résulté une sous-évaluation de ces dépenses (et des recettes correspondantes de l'UNOPS), et le solde bancaire dans le grand livre était surévalué. Un autre écart, de 415 276 dollars, remontant à 2002 a été constaté mais l'UNOPS n'a pu fournir aucune explication satisfaisante à son sujet.

#### **Compensation des bordereaux interservices**

95. Le compte des bordereaux interservices a été utilisé pour comptabiliser les dépenses des projets et les avances des comptes d'avances temporaires et le solde de ce compte est inclus dans le solde net de 52,7 millions de dollars à recevoir du PNUD. Le Comité n'a pas été en mesure de déterminer si les postes d'ajustement relatifs au solde créditeur de 1,2 milliard de dollars du compte des bordereaux interservices (767 millions de dollars en 2001) étaient valides, complets et exacts. Le Comité était conscient que le solde du compte des bordereaux interservices devrait être ajusté des autres comptes constitutifs du solde des sommes dues au PNUD et des sommes à recevoir de celui-ci, mais l'UNOPS n'a pas pu fournir un état de rapprochement du compte des bordereaux interservices et le Comité n'a donc pas été en mesure de se prononcer sur le caractère plausible ou non du montant indiqué. Ce rapprochement est normalement effectué à Kuala Lumpur, et le manque de ressources est peut-être l'un des facteurs explicatifs de cette situation.

#### **Soldes interfonds**

96. Le Comité a relevé que l'UNOPS ne vérifiait pas régulièrement la concordance des soldes de diverses entités des Nations Unies. Il n'a pas fourni le détail des postes d'ajustement des soldes interfonds débiteurs ou des soldes du PNUD et du FNUAP, et le Comité n'a pas pu déterminer si ces ajustements étaient valides, complets et exacts. Le montant comptabilisé par le PNUD comme étant dû à l'UNOPS était supérieur de 23 000 dollars à celui indiqué au même titre dans la comptabilité de l'UNOPS, et le montant dû par le FNUAP à l'UNOPS dans les comptes du FNUAP était inférieur de 889 000 dollars au montant indiqué au même titre dans la comptabilité de l'UNOPS. Le Comité prend certes acte des efforts faits par l'UNOPS pour clarifier ces écarts mais constate que le problème n'est toujours pas réglé.

#### **Conclusion**

97. Le Comité est gravement préoccupé par la défaillance des contrôles concernant les comptes d'avances temporaires. Le rapprochement régulier des soldes bancaires et des soldes figurant dans les livres comptables constitue l'un des contrôles essentiels dans tout système financier, faute de quoi l'UNOPS ne peut avoir aucune certitude que les montants traités et enregistrés dans ses comptes bancaires sont complets, exacts et valides. Les écarts n'ont pas pu être quantifiés, pas plus que l'exactitude des soldes des comptes d'avances temporaires n'a pu être vérifiée. Même dans les cas où les rapprochements avaient été effectués, des écarts ont été constatés sans que l'UNOPS puisse les expliquer ou les vérifier. Selon l'UNOPS, cette défaillance des contrôles est imputable à un grave manque de ressources à Kuala Lumpur.

**98. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, de prendre immédiatement les dispositions pour a) assurer la concordance de tous les comptes d'avances temporaires, comptes de bordereaux interservices et**

**comptes interfonds; b) examiner et résoudre tous les problèmes d'ajustements; c) quantifier les postes d'ajustement et les projections; d) traiter les ajustements qui en résultent; et e) prendre des mesures propres à empêcher que des défaillances analogues se reproduisent, y compris par une formation adéquate du personnel.**

99. L'UNOPS a informé le Comité qu'il avait attribué à cette recommandation le rang de priorité le plus élevé et que sa mise en œuvre ferait partie de la phase 1 de son plan de « restructuration ».

## **12. Dépassements des budgets des projets**

100. Il incombe aux différents directeurs de projets de veiller à ce que les dépenses de ceux-ci ne dépassent pas les budgets approuvés correspondants. Les fonds supplémentaires doivent être approuvés par les donateurs avant d'engager toute dépense supplémentaire. La section 4.711 du Manuel de l'UNOPS stipule qu'un rapport d'exécution du projet doit être établi tous les mois afin que les directeurs de projets puissent comparer l'évolution des dépenses aux budgets, par ligne budgétaire. La section 4.740 du Manuel précise que cette comparaison doit être effectuée au moins lors du changement de phase en octobre et dans le cadre des opérations de clôture en fin d'exercice.

101. Le montant total des dépassements de budget s'établissait à 20,4 millions de dollars en 2003. Ces dépassements portaient sur 242 projets, soit 13 % des 1 905 projets en activité cette année-là. Les dépassements concernant des projets faisant l'objet d'accords de services de gestion se montaient à 10,6 millions de dollars, montant pour lequel l'UNOPS confirme un dépassement de 2,1 millions de dollars, en précisant qu'il n'y a plus de budget disponible pour l'exercice 2004.

102. Le risque pour l'UNOPS est que les fonds utilisés pour couvrir des dépenses excédentaires par rapport aux budgets approuvés ne soient pas récupérables. Étant donné la situation financière de l'UNOPS, les pertes correspondant à des dépenses non autorisées risquent d'être difficiles à financer et pourraient avoir de graves conséquences sur le plan de la trésorerie. Il semblerait en outre, au vu du grand nombre de projets dont les budgets ont été dépassés, que les directeurs de projets n'ont pas respecté les politiques et procédures en vigueur au cours de l'exercice biennal. Les contrôles permettant d'assurer le suivi des dépenses de projet n'étaient pas suffisants pour détecter et surveiller les dépassements, ce qui pourrait bien se traduire par des pertes financières. La situation de 2004 ne pouvait pas être évaluée en mai de la même année en raison de l'abandon du système de contrôle des fonds et de la mise en place du système Atlas, qui n'était pas encore pleinement opérationnel.

**103. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu : a) de prendre immédiatement les mesures voulues pour recenser toutes les dépenses excédentaires; b) de demander aux clients d'approuver des rallonges budgétaires pour couvrir ces dépassements; c) de signaler au Comité de coordination de la gestion les déficits non financés et leur impact sur la situation financière de l'UNOPS; et d) d'évaluer les contrôles concernant les budgets des projets dans le cadre de l'analyse fonctionnelle du système Atlas, pour faire en sorte que des examens mensuels appropriés des budgets et des dépenses des projets soient établis.**

104. L'UNOPS a informé le Comité que, dans le cadre des phase 2 et 3 du plan de « restructuration », il rechercherait une solution structurelle au problème du renforcement des contrôles permettant de s'assurer que les dépenses des projets ne dépassent les budgets approuvés qu'avec le consentement et l'accord écrit de ses clients.

### **13. Examen des états financiers**

105. L'Assemblée générale, dans sa résolution 55/220 du 23 décembre 2000, a prié le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de continuer à évaluer, en collaboration avec le Comité des commissaires aux comptes, l'information financière qui devrait être présentée dans les états financiers et les tableaux connexes, et celle qui devrait figurer dans des annexes aux états. Le Comité a donc examiné la présentation générale des états financiers de l'UNOPS pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003 et les informations qui y figurent.

106. Le Comité estime que le rapport financier et les états financiers devraient regrouper suffisamment de renseignements pour permettre à tous les utilisateurs de se faire une idée précise de la gestion de l'organisation et des résultats obtenus pendant l'exercice considéré sans avoir à rapprocher eux-mêmes des éléments d'information dispersés.

107. Vu le nombre de rapports demandés par l'Assemblée générale et par le Conseil d'administration de l'UNOPS, le Comité sait que les principes de gouvernance évoqués ci-après sont, dans certains cas, déjà appliqués dans les documents que l'UNOPS présente à ces instances dans le cadre de leur information courante (par exemple dans les documents du Conseil d'administration portant sur les questions budgétaires et de personnel et dans le rapport annuel du Directeur exécutif).

#### **Rapport financier**

108. S'agissant des principes de gouvernance et des pratiques optimales, les questions ci-après, relatives à la gouvernance, sont normalement traitées dans des textes tels que le rapport financier (chapitre premier) qui précède les états financiers :

- a) Organes de gouvernance et de contrôle;
- b) Rapports sur l'exécution des programmes et information non financière;
- c) Comptabilité sociale;
- d) Gestion des risques, continuité et contrôle interne.

#### *Organes de gouvernance et de contrôle*

109. En termes d'organigramme, l'UNOPS fait rapport à l'Assemblée générale par l'intermédiaire de son Conseil d'administration. Toutefois, le rapport financier de l'UNOPS ne contient pas d'information sur le Conseil d'administration, le Comité de coordination de la gestion, le code d'éthique ou de conduite interne et son application effective ou la politique de communication.

*Rapports sur l'exécution des programmes et information non financière*

110. Le rapport financier de l'UNOPS ne comporte pas de renseignements sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'organisation et à son mandat. Les éléments d'information non financière n'y figurent pas non plus, par exemple les caractéristiques du marché sur lequel l'UNOPS opère et la manière dont l'UNOPS maintient sa part de ce marché dans un secteur compétitif. Ces renseignements, bien que ne faisant pas partie de l'information financière dont la communication est obligatoire, présenteraient un intérêt pour les parties prenantes.

*Comptabilité sociale*

111. Il pourrait être utile de faire figurer dans les rapports financiers de l'UNOPS des informations qui relèvent de la comptabilité sociale, notamment dans les domaines suivants :

- a) Environnement;
- b) Ressources humaines (composition du personnel, compétences disponibles par rapport aux besoins ultérieurs en la matière, y compris le plan de continuité et politique de mobilité du personnel);
- c) Santé et sécurité du travail;
- d) Impact social.

*Gestion des risques, continuité et contrôle interne*

112. Il est essentiel pour la plupart des organisations, et en particulier pour l'UNOPS compte tenu de sa situation financière, de déterminer en permanence quels sont les risques auxquels elles sont exposées, ainsi que de perfectionner constamment les systèmes et les mécanismes de contrôle destinés à maîtriser ces risques. Les utilisateurs des états financiers ont donc besoin d'être informés sur les risques. L'information correspondante pourrait porter sur les mesures prises pour maîtriser les risques financiers, protéger les actifs et les documents comptables et assurer la continuité de l'activité en cas de sinistre. Ni le rapport financier du dernier exercice ni ceux des exercices précédents ne comportent d'informations sur ces questions.

113. Le rapport financier de l'UNOPS contient un récapitulatif des états financiers, mais aucun indicateur ni aucun ratio clef, comme par exemple le ratio de liquidité générale (rapport de l'actif à court terme au passif à court terme) ou le passif à court terme en pourcentage du total du passif.

114. Les informations ci-après font également défaut :

- a) Existence d'un plan antisinistre et de reprise de l'activité;
- b) Mesures internes de gestion des risques, code interne de déontologie et de conduite et mesures d'application parmi le personnel;
- c) Fonction de contrôle interne;
- d) Informations sur tout comité chargé d'évaluer les activités de contrôle interne;

e) Mesures prises pour garantir l'intégrité des données financières et de gestion.

115. L'élaboration et la diffusion de cette information devraient dépendre des avantages attendus par rapport aux dépenses à engager pour l'obtenir, et satisfaire aux critères de pertinence, de fiabilité, de comparabilité et de clarté définis dans les normes comptables du système des Nations Unies.

116. Après l'audit par le Comité, l'UNOPS a apporté un certain nombre d'améliorations à la présentation et à la teneur de ses états financiers.

**117. Le Comité a recommandé à l'UNOPS, qui en est convenu, a) d'envisager de publier dans son rapport financier des informations sur les meilleurs principes de gouvernance en matière de contrôle, les rapports sur l'exécution des programmes, la comptabilité sociale, la gestion des risques, la continuité et le contrôle interne; à cet égard, l'UNOPS devrait se reporter au paragraphe 6 de la résolution 57/278 A de l'Assemblée générale, du fait que l'amélioration de l'information constituerait un progrès vers une approche dynamique de l'examen demandé par l'Assemblée générale; b) de continuer d'améliorer la présentation et la teneur des états financiers; et c) de signaler toute amélioration essentielle aux autres organismes des Nations Unies.**

118. L'UNOPS a informé le Comité qu'il examinera sa structure de gouvernance, ses principes de fonctionnement et ses rapports hiérarchiques lorsqu'il aura élaboré une nouvelle stratégie globale et opérationnelle dans le cadre de la phase 1 de son plan de « restructuration ».

#### **14. Passation de pertes de numéraire, de sommes à recevoir et de biens par profits et pertes**

119. L'UNOPS a informé le Comité qu'aucune somme n'avait été passée par profits et pertes au cours de l'exercice biennal 2002-2003.

#### **15. Versements à titre gracieux**

120. L'UNOPS a informé le Comité qu'un versement à titre gracieux se montant à 1 234 dollars avait été effectué au cours de l'exercice biennal 2002-2003.

### **D. Questions de gestion**

#### **1. Accords de prestation de services**

121. Le Comité, au paragraphe 87 de son précédent rapport<sup>2</sup>, a recommandé que les accords entre l'UNOPS et le PNUD soient rapidement finalisés afin de régulariser les fonctions des services centraux reçus du PNUD et qui devraient inclure les fonctions, responsabilités et structures de coûts entre l'UNOPS et le PNUD. En mai 2004, un mémorandum d'accord « cadre » avait été élaboré. En mai 2004, cependant, il n'avait pas encore été élaboré d'accord au niveau des services sur les fonctions et responsabilités respectives.

**122. L'UNOPS a souscrit à la recommandation réitérée du Comité tendant à accélérer, en consultation avec le PNUD, la finalisation du mémorandum d'accord visant à régulariser les fonctions des services centraux reçus du PNUD. En outre, l'UNOPS, en consultation avec le PNUD, devrait élaborer et**

**finaliser les accords au niveau des services afin de définir clairement leurs fonctions et responsabilités respectives.**

123. L'UNOPS, cependant, a indiqué au Comité que pour clarifier ses relations complexes avec le PNUD, il ne fallait pas simplement se borner à définir et finaliser les prix de cession interne et le coût des services. Cette activité d'une importance cruciale ferait partie des deuxième et troisième phases du plan de « restructuration ».

124. L'UNOPS a également conclu un mémorandum d'accord avec le PNUD, le 26 juin 2003, pour la première phase « mise en œuvre » du système Atlas. Cependant, a) la portée de l'accord n'a pas été clairement définie, b) les coûts n'ont pas été clairement définis et c) le contrat stipule que l'UNOPS, en vertu du mémorandum d'accord, accepte d'être pleinement responsable des coûts supportés par le PNUD du fait de ses actes ou omissions, ou de tout manquement de l'UNOPS à l'obligation de se conformer aux termes de l'accord de licence. L'UNOPS pourrait donc avoir à supporter des coûts illimités résultant de dommages collatéraux subis par le PNUD, quelle que soit la cause des actes ou omissions éventuels.

**125. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, en consultation avec le PNUD, veille à ce que l'accord avec le PNUD sur la mise en œuvre du système Atlas (deuxième phase) a) définisse clairement la portée de l'accord et la structure des coûts et b) limite sa responsabilité potentielle pour les coûts collatéraux supportés par le PNUD pour lesquels l'UNOPS n'est pas directement responsable.**

## **2. Rapports de contrôle interne**

126. Le Bureau de l'audit et des études de performance du PNUD s'est chargé de la fonction de contrôle interne pour le compte de l'UNOPS dans le cadre d'un accord d'externalisation. Le Comité a recommandé, au paragraphe 90 de son précédent rapport<sup>2</sup>, que l'UNOPS organise un système de contrôle interne pour les procédures financières, les contrôles et les données.

127. Durant l'exercice biennal qui a pris fin le 31 décembre 2003 le Bureau de l'audit et des études de performance a effectué un certain nombre de vérifications et d'enquêtes internes à l'UNOPS. Cependant, la plupart des rapports y relatifs concernaient des projets, et quatre rapports seulement étaient consacrés au bureau du siège. Le Bureau de l'audit et des études de performance n'a pu procéder à aucune vérification pour entreprendre une évaluation et rendre compte de la fiabilité des données comptables et autres produites par le PNUD pour l'établissement de ses états financiers.

**128. L'UNOPS a souscrit à la recommandation réitérée du Comité tendant à organiser un système de contrôle interne englobant les procédures financières, les contrôles et les données.**

## **3. Location de locaux de bureaux**

129. Un examen indépendant a été effectué à la suite de l'audit précédent du Comité des commissaires aux comptes et à la demande du Conseil d'administration. L'examen indépendant a conclu que l'UNOPS devrait « élaborer, dans le cadre de consultations et de négociations avec le propriétaire, selon que de besoin, une stratégie beaucoup plus agressive, soit pour sous-louer pour une longue période une

partie substantielle des locaux de l'immeuble Chrysler, ou rompre le bail<sup>5</sup> ». Le Directeur exécutif de l'UNOPS a indiqué au Conseil d'administration dans le document DP/2003/CRP.19 que le Groupe consultatif stratégique de l'UNOPS chargé de l'étude d'organisation examinerait la question et traiterait la recommandation comme un de ses objectifs à long terme.

130. L'UNOPS a supporté des dépenses d'un montant de 8,3 millions de dollars au titre des locaux à usage de bureaux. Sur ce montant, 2,3 millions de dollars ont été recouverts sous forme de recettes provenant de loyers perçus pour la sous-location de bureaux. Au cours de l'exercice biennal 2002-2003, l'UNOPS a utilisé en moyenne 50 % des locaux loués et a sous-loué des locaux représentant 25 % supplémentaires de la surface louée. En vertu d'une clause du bail, l'UNOPS n'était pas autorisé à sous-louer plus de 25 % des locaux loués pour ses services, à moins d'avoir obtenu le consentement préalable du propriétaire. Le Comité a noté, cependant, qu'en mai 2004, l'UNOPS n'avait encore engagé aucune négociation formelle avec le bailleur pour qu'il accepte un dépassement de la limite de 25 % imposée en matière de sous-location.

131. Le bail actuel expire le 30 septembre 2014. Compte tenu des locaux inutilisés (25 %) et du montant actuel des recettes perçues au titre des loyers, l'UNOPS pourrait avoir à supporter une perte de 19,8 millions de dollars pendant la durée du bail si les locaux inutilisés n'étaient pas loués à un tiers. En mai 2004, l'UNOPS n'avait pas défini de lignes directrices en ce qui concerne la location de l'espace inutilisé.

**132. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS a) engage dès que possible des négociations formelles avec le bailleur pour qu'il consente à ce que l'UNOPS dépasse la limite de 25 % qui lui est imposée en matière de sous-location, b) définisse des lignes directrices sur la location de l'espace inutilisé et c) procède à une analyse coûts-avantages afin de déterminer s'il y a intérêt à maintenir en vigueur le bail actuel.**

133. L'UNOPS a fait savoir au Comité que des mesures visant à améliorer le contrôle et le suivi de l'espace loué seraient examinées lors des deuxième et troisième phases du plan de « restructuration ».

#### **4. Technologies de l'information et de la communication**

##### **Stratégie pour les technologies de l'information et de la communication**

134. Une stratégie pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) trace les grandes lignes de l'action à entreprendre dans le domaine de l'informatique et de la télématique pour appuyer et renforcer l'orientation de l'organisation, en indiquant les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan, et les avantages à attendre de sa réalisation. Une stratégie TIC devrait tenir compte, en particulier, des aspects suivants :

a) Les buts et objectifs de la Division de services informatiques en ce qui concerne l'accès de tous les groupes à l'informatique;

<sup>5</sup> DP/2003/40, recommandation n° 27.

- b) Le point de savoir dans quelle mesure les TIC seraient intégrées aux activités courantes;
- c) La structure et les normes de l'environnement TIC;
- d) La fonction de l'environnement TIC;
- e) Les services que l'environnement TIC est appelé à fournir;
- f) Les matériels utilisés par les TIC;
- g) Les ressources nécessaires.

135. Le dernier plan stratégique portait sur la période 1994-1997. En outre, du fait de l'absence de stratégie dans le domaine des TIC, la formation éventuellement dispensée sur les TIC n'était peut-être pas organisée selon les modalités ou les orientations les plus appropriées. C'est en particulier ce qui s'est produit lors de la mise en œuvre du système Atlas.

136. L'UNOPS a établi un document préliminaire intitulé « Créer les conditions d'un environnement global pour les systèmes informatiques à l'UNOPS », afin de définir les bases qui permettraient à l'UNOPS de conduire avec succès le processus de réorganisation. Ce document devait marquer le point de départ de l'élaboration d'une stratégie TIC. L'accent était mis sur les applications et l'acheminement de l'information, sans que soit mentionné le matériel nécessaire, qui faisait l'objet d'un document distinct. L'UNOPS espérait que le nouveau chef des services informatiques finaliserait ces deux documents préliminaires en y formulant une stratégie TIC globale pour l'UNOPS.

*Élément technologie de l'information et de la communication  
et système de rapports*

137. Il n'y avait pas à l'UNOPS de comité directeur de haut niveau chargé de la gestion des TIC. L'UNOPS espérait qu'à la suite de la nomination de la nouvelle équipe de direction, un nouveau comité responsable des technologies de l'information et de la communication serait constitué.

*Ligne directrice et respect des règles*

138. L'UNOPS a publié en décembre 2000 ses lignes directrices sur le courrier électronique et l'Internet. Cependant, aucune autre directive n'était en place pour assurer l'utilisation appropriée des TIC et préserver la qualité des données et de l'information. L'UNOPS se fondait sur les directives de sécurité établies par le PNUD pour la mise en œuvre du système Atlas. Ces directives pouvaient comporter des principes opérationnels, des plans antisinistre et des procédures applicables à la gestion des comptes d'utilisateur.

**Normes et meilleures pratiques**

139. L'UNOPS n'a pas adopté officiellement les directives du système de contrôle des services informatiques ou des cadres comme la norme 9001 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Le Comité reconnaît que l'UNOPS s'emploie actuellement à mettre en œuvre le système Atlas dans son intégralité, mais ces directives n'en constituent pas moins un instrument utile d'auto-évaluation et de contrôle, en ce qui concerne, notamment, le respect des normes de qualité et

l'analyse des risques. L'UNOPS a indiqué que ses services ne pensaient pas qu'il serait rentable d'appliquer ces normes internationales dans leur intégralité, mais il était envisagé de les appliquer au courrier électronique, à la gestion du savoir et à la gestion de l'infrastructure.

**140. L'UNOPS souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS a) élabore un plan stratégique pour les TIC, b) envisage de mettre en place une cellule ou un Comité directeur pour les TIC et c) étudie l'intérêt qu'il y aurait à adopter les normes et les meilleures pratiques internationales en vigueur à son environnement TIC.**

141. L'UNOPS a fait part au Comité de son intention d'examiner tout son environnement applications au cours de la première phase du plan de « restructuration ». La conduite d'un inventaire des applications, des plates-formes techniques et des architectures informatiques actuelles de l'UNOPS et la finalisation de sa stratégie future sont deux étapes indispensables qui devraient faire partie de la première phase du plan de « restructuration ».

### **Système de planification des ressources**

#### *Introduction*

142. Le PNUD, en partenariat avec l'UNOPS et le FNUAP, a mis en œuvre, comme indiqué plus haut, un nouveau système de planification des ressources de l'entreprise, le système Atlas. Bien que le PNUD ait joué un rôle pilote dans ce projet, il appartient à l'UNOPS de veiller à ce que le système réponde à ses besoins. La mise en œuvre de ce nouveau système avait pour but l'adoption de nouvelles technologies, de procédures simplifiées et d'un environnement rénové pour la gestion de l'information dans chacune des organisations. Le nouveau système a remplacé les systèmes actuels développés sur place et hérités du passé, de manière à créer un environnement intégré qui devrait fournir des outils permettant de renforcer la capacité de l'UNOPS à gérer les finances, les projets, les ressources humaines et l'information. La première phase de la mise en œuvre est maintenant achevée, le passage initial au système Atlas ayant été réalisé en janvier 2004 dans quatre bureaux extérieurs et au Siège.

143. Le Comité a estimé que la mise en œuvre du système de planification des ressources de l'entreprise constituait un événement important après la date de clôture des comptes. Le PNUD était le principal partenaire d'exécution et a choisi une méthode accélérée pour la mise en œuvre du système. La planification et l'exécution des différentes phases ont donc nécessairement coïncidé, ce qui veut dire que le projet présente un grand risque d'erreurs, d'omissions et d'échecs éventuels. Le niveau de risque est d'autant plus élevé qu'il y a de nombreux systèmes hérités du passé et que les bureaux de pays seraient regroupés et intégrés au projet. Le présent rapport met l'accent sur la mise en œuvre du système Atlas par l'UNOPS; le rapport du Comité de 2002-2003 consacré au PNUD donne davantage de détails sur le processus d'acquisition et de développement du système.

#### *« Nettoyage » et conversion des données*

144. Il est fréquent, à la suite d'opérations de nettoyage des données, que des données ne puissent être ni validées ni expliquées ou que des données doivent être éliminées, et des montants passés par profits et pertes. L'opération de nettoyage des

données de l'UNOPS n'était pas encore achevée en mai 2004. Le Comité est d'avis que tous les procès-verbaux de nettoyage des données doivent faire l'objet d'une vérification interne afin d'en déterminer la validité et l'exactitude; cela n'avait pas encore été fait en mai 2004.

145. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Conseil tendant à ce que la validité et l'exactitude des procès-verbaux affichés à la suite des opérations de nettoyage des données fassent l'objet d'une vérification interne.

*Formation aux technologies de l'information et de la communication*

146. Lorsque le Comité a procédé à l'examen des mesures préalables à la mise en œuvre du système de planification des ressources de l'entreprise, les fonctionnaires ne pouvaient pas recevoir une formation portant sur le système dans son intégralité. De nombreuses modifications ont été apportées au système Atlas depuis la formation initiale dispensée en octobre et novembre 2003. Cela a nui à la qualité de l'apprentissage et de la compréhension du système par les fonctionnaires.

**147. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS identifie toutes les modifications apportées au système Atlas depuis la période de formation précédente et dispense aux utilisateurs une formation à jour concernant ces modifications.**

148. Un système de centres de conseil téléphonique à trois niveaux a été mis en place pour aider les usagers, à savoir :

- a) Niveau 1 – Appui technique de haut niveau;
- b) Niveau 2 – Fonctionnalité utilisateurs;
- c) Niveau 3 – Appui pour l'exécution des tâches courantes.

149. Le PNUD, par l'intermédiaire de ses centres de services de New York, Kuala Lumpur, Bratislava et Panama, traite essentiellement les données de niveau 1. Au total, 8 (soit 33 %) des 24 fonctionnaires attachés aux centres de services ont été récemment affectés au système des Nations Unies.

150. En avril 2004, le centre de services mondiaux traitait environ de 400 à 500 demandes par semaine (les demandes émanant du FNUAP et du PNUD sont également prises en compte dans ces chiffres). Au total, 8 640 demandes avaient été enregistrées depuis la mise en service du système Atlas, et il avait été répondu à 7 953 de ces demandes, tandis que 687 autres demandes restaient en suspens. De même que pour d'autres services qui ont fait l'objet d'observations du Comité dans le présent rapport, aucun accord au niveau des services n'avait été conclu par l'UNOPS avec les centres de services.

**151. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS conclue, en consultation avec le PNUD et le FNUAP, un accord au niveau des services avec les centres de services en définissant les normes minimales applicables en ce qui concerne le nombre de cas traités, et qu'un délai soit fixé pour le règlement des cas critiques.**

152. Cependant, l'UNOPS a indiqué au Comité que la mise en œuvre de cette recommandation pourrait être différée et reportée de 2005 à 2006, en raison des problèmes plus urgents liés au contrôle et au traitement de la documentation et de

l'information financière, de ses ressources financières et humaines limitées et des sollicitations auxquelles devait répondre la direction.

153. Au cours de sa vérification intérimaire, le Comité a estimé que l'UNOPS devrait formuler officiellement, revoir en détail et mettre à l'essai ses plans d'urgence pour le cas où le système ne pourrait pas atteindre le stade opérationnel. Les systèmes en place au PNUD étaient partagés avec l'UNOPS. Le plan antisinistre du PNUD figurait dans l'accord d'hébergement conclu avec le fournisseur du PNUD. Le PNUD a indiqué que ce plan d'urgence couvrait les défaillances critiques du système. De plus, il était envisagé de mettre en place une connectivité complémentaire avec accès par ligne commutée dans les bureaux de pays, là où les services pouvaient de temps à autre se connecter au système. Cependant, il n'y avait pas de plan d'urgence permettant de récupérer les principales fonctionnalités en cas de défaillance du système Atlas.

**154. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD, renforce ses mesures d'urgence afin de pouvoir continuer à fournir des possibilités de traitement informatique au cas où les principaux systèmes seraient indisponibles pendant une longue période de temps.**

155. L'UNOPS a fait savoir au Comité que l'application des mesures améliorées nécessaires pour renforcer les dispositifs antisinistre pourrait être différée jusqu'en 2005-2006.

### **Contrôles internes**

156. Le dispositif de contrôle interne a pour but de vérifier dans quelle mesure le système comporte les sécurités et contrepoids indispensables, garantit l'intégrité et la fiabilité des données et sauvegarde également les intérêts financiers de l'UNOPS. Les partenaires d'exécution ont adopté une approche visant à rendre plus efficace la fonctionnalité « pratiques optimales » du système Atlas et, si possible, à adopter les méthodes de travail de l'UNOPS à la fonctionnalité Atlas. Cette approche conduit généralement à des changements dans les méthodes de travail, ainsi qu'à des changements dans l'environnement du contrôle interne.

157. Le Comité a donc procédé à un examen limité des contrôles internes utilisés dans le système Atlas jusqu'en avril 2004. Pour cet examen, des entretiens ont eu lieu avec des fonctionnaires du Bureau du Contrôleur, divers « superutilisateurs », le Bureau de l'audit et des études de performance, l'Équipe chargée de l'amélioration des méthodes de travail, et des fonctionnaires désignés de l'UNOPS.

158. L'UNOPS a adapté à ses besoins la configuration du système Atlas décrite plus loin, ce qui a contribué à améliorer le dispositif global de contrôle dans le cadre du système en exigeant la production d'une « fiche d'ordonnancement » au stade de la demande, et pas seulement au moment de l'émission du bon de commande et au stade de l'approbation du bon, et en ayant pour les fournisseurs un fichier-maître unique pour toute l'organisation.

### *Examen du cadre de contrôle interne avant et après la mise en œuvre*

159. Aucun dispositif de contrôle interne n'était en cours d'élaboration lors de la vérification intérimaire auquel le Comité a procédé en octobre 2003. Un cabinet de conseil avait été désigné par le Programme des Nations Unies pour le

développement en octobre 2003 pour procéder à un examen du mécanisme de contrôle interne de la mise en œuvre du système Atlas (examen avant la mise en œuvre) et en mars 2004 (examen après la mise en œuvre). Le contrat relatif à ces examens précisait qu'ils devaient être effectués au cours d'une période de 100 heures au total (40 heures pour l'examen initial, 40 heures pour l'examen après mise en œuvre, plus une réserve de 20 heures), moyennant un coût total prévu de 15 000 dollars.

160. Le Comité avait des doutes quant à la manière dont pouvaient être perçues l'indépendance et l'objectivité du cabinet de conseil chargé de l'examen après mise en œuvre, étant donné que ce cabinet n'était autre que la firme à laquelle avait été confiée la mise en œuvre du système Atlas à l'UNOPS. Cependant, le Comité a noté que le consultant qui a procédé à cet examen venait de la division d'audit de ce cabinet et n'intervenait pas directement dans les activités liées à la mise en œuvre du système Atlas. Le Bureau de l'audit et des études de performance et le Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information ont indiqué que des échanges de vues étaient en cours avec les autres partenaires d'exécution de l'ONU en vue de la conduite d'un examen global du système Atlas « après mise en œuvre », examen indépendant qui serait confié à un tiers et porterait également sur le dispositif de contrôle interne. Le Comité estime qu'une conception appropriée et le bon fonctionnement des mécanismes de contrôle interne incorporés au système Atlas sont d'une importance cruciale, plus spécialement dans la phase initiale de mise en œuvre.

**161. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD et le FNUAP, prenne l'initiative d'une évaluation « après mise en œuvre » qui soit une évaluation indépendante et globale de la conception et de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne incorporés au système Atlas.**

162. L'UNOPS a indiqué au Comité que ce projet ferait partie de la première phase des activités. Cependant, pour respecter ses délais qui sont d'une importance cruciale, et parce que les procédures de l'UNOPS ne sont pas identiques à celles d'autres organismes, ce projet pourrait être exécuté indépendamment du PNUD et du FNUAP.

*Situation en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne*

163. En avril 2004, le dispositif de contrôle interne n'avait pas été mise à jour pour les modules « Achats », « Comptes débiteurs » et « Ressources humaines », bien que la question ait fait l'objet de documents de travail. Il n'y avait pas encore de dispositif de contrôle interne pour d'autres modules, notamment pour ceux concernant les projets, la trésorerie, les dons et le grand livre.

164. Le Comité estime que l'absence d'un dispositif global de contrôle interne approuvé portant sur tous les modules du système Atlas pourrait constituer un risque grave pour l'UNOPS. Un dispositif de contrôle interne est la base qui garantit que des contrôles adéquats et appropriés sont mis en place pour atténuer le risque global auquel une organisation est exposée. L'UNOPS et les autres partenaires d'exécution avaient un projet de document de travail sur le contrôle interne, mais ce document était en cours d'examen en mai 2004.

165. **L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, à titre prioritaire, approuve et distribue à tout son personnel un document sur le dispositif de contrôle interne englobant tous les modules du système Atlas.**

*Module grand livre*

166. Un grand livre donne un tableau consolidé des soldes des comptes connexes par grande catégorie. Le grand livre de l'UNOPS pour les dépenses n'était pas opérationnel en mai 2004. De ce fait, en mai 2004, la direction n'avait pas la possibilité de vérifier quels étaient les résultats des opérations globales de l'UNOPS, étant donné qu'il n'y avait pas de données agrégées.

167. Il a été indiqué au Comité que cette situation était due à une erreur initiale dans la formule de taux de change utilisée pour les conversions entre les comptes du grand livre libellés en dollars et ceux libellés en euros, ce qui aboutissait à des calculs incorrects. Cette erreur a été maintenant corrigée. Cependant, le grand livre n'est pas encore opérationnel, essentiellement parce que le PNUD voulait d'abord mettre en place toutes les interfaces nécessaires et enregistrer en même temps tous les soldes d'ouverture.

168. La paie de tout le personnel des bureaux extérieurs recruté sur le plan international et de tout le personnel du siège est administrée dans le cadre du système intégré de gestion (SIG). En mai 2004, aucune interface entre le SIG et le système Atlas n'avait encore été développée, nonobstant le fait que le plan indiquait que l'interface avec le SIG pour les états de paie avait été mise en place dans les délais prévus mais n'avait pas encore été essayée par les utilisateurs, et que la date cible fixée pour la mise en œuvre était le 1<sup>er</sup> mai 2004.

169. **L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle l'UNOPS, à titre prioritaire, considérant qu'il est lui-même responsable de son grand livre, intensifie de concert avec le PNUD ses efforts pour remédier aux déficiences du module grand livre.**

170. L'UNOPS a indiqué au Comité que ce projet ferait partie de la première phase du plan de « restructuration ».

*Rapprochement bancaire*

171. Le PNUD établit des états de rapprochement bancaire pour les comptes bancaires de l'UNOPS dans le cadre d'arrangements concernant l'externalisation des opérations de trésorerie. En mai 2004, le PNUD n'avait pas établi d'états de rapprochement bancaire pour la période allant de janvier à avril 2004. Le PNUD a indiqué que les raisons pour lesquelles il n'avait pas été établi d'états de rapprochement entre les relevés bancaires et le grand livre, à l'échelon du siège, étaient les suivantes :

- a) Aucun report n'a été effectué sur le module grand livre en raison du problème évoqué dans les paragraphes 166 à 170 ci-dessus;
- b) Dans le système Atlas, l'élément rapprochement bancaire n'était pas opérationnel;
- c) Les limites inhérentes au système Atlas qui ne prévoyaient dans le grand livre qu'un seul compte bancaire consolidé, au lieu de plusieurs comptes bancaires

distincts, de sorte qu'il était extrêmement difficile, dans une opération de rapprochement, de mettre en concordance les postes de dépenses faisant l'objet du rapprochement et les divers relevés bancaires.

172. Le PNUD étudie actuellement les changements à apporter au système Atlas pour qu'il soit possible de procéder à des rapprochements bancaires distincts pour chaque compte bancaire. Si ces modifications se révélaient impossibles, il faudrait peut-être acquérir un autre logiciel et le mettre en interface avec le système Atlas afin de permettre au PNUD de procéder à des rapprochements bancaires distincts pour chaque compte bancaire.

**173. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS a) prévoie dans les accords de services conclus avec le PNUD au niveau des services pour les services de trésorerie des conditions et modalités permettant les rapprochements bancaires et b) suive attentivement les transactions en numéraire effectuées en son nom par le PNUD, en attendant que soient mises en place des dispositions relatives aux rapprochements bancaires.**

174. L'UNOPS a indiqué au Comité que la mise en œuvre de la recommandation ci-dessus ne pourrait pas être achevée avant la période 2005-2006.

#### *Module comptes créditeurs*

175. Le Comité a noté qu'à l'UNOPS toute personne autorisée à engager ou approuver des fournisseurs avait la possibilité dans le système Atlas de modifier les indications figurant sur les bons de paiement approuvés avant que le paiement n'ait été en fait exécuté. Le système Atlas permettait de modifier les renseignements figurant sur la page de la facture « paiement en faveur du fournisseur », et cela après l'approbation du bordereau de paiement. Il était ainsi possible de modifier le nom et l'intitulé du compte du fournisseur. Le système Atlas ne comportait aucun dispositif de sécurité empêchant de modifier les renseignements relatifs au bénéficiaire du paiement. **Le Comité estimait qu'il s'agissait là d'une grave lacune qui pouvait donner lieu à des fraudes et pouvait être à l'origine de pertes pour l'UNOPS.**

176. Le Comité a noté qu'aucun dispositif manuel de sécurité n'était en place pour compenser cette lacune. En outre, aucun contrôle de détection n'était en place sous forme de rapport d'exception pour signaler les changements éventuellement apportés aux bordereaux de paiement approuvés.

**177. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle l'UNOPS, de concert avec le PNUD, devrait prendre des mesures immédiates pour remédier aux insuffisances du système Atlas, qui permettent de modifier les renseignements relatifs au bénéficiaire d'un paiement, après que le bordereau de paiement a été approuvé.**

178. Le Comité a noté que dans le cas de paiements répartis entre deux responsables d'un budget, il suffisait que le paiement soit approuvé par un seul d'entre eux. Un fonctionnaire responsable d'un budget pouvait également modifier, sans l'approbation de l'autre fonctionnaire responsable, les données concernant l'exécution des paiements à effectuer. Il y avait là un risque d'erreur dans l'allocation des dépenses, et un risque de dépenses non autorisées.

**179. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle l'UNOPS, de concert avec le PNUD, devrait veiller à ce que les paiements répartis entre deux responsables d'un budget ou davantage soient approuvés par les deux responsables avant que le paiement ne soit exécuté.**

*Suppression progressive du système de contrôle des fonds*

180. Le Comité a noté que le système de contrôle des fonds était progressivement supprimé à la suite du processus de conversion qui s'accompagnait du transfert des données au système Atlas. À la suite du processus de conversion, la gestion de l'information budgétaire passait par le système Atlas. L'UNOPS a transféré à Atlas les budgets applicables aux projets pour 2004. Le système de contrôle des fonds nécessitait le rééchelonnement de tous les montants lors de la clôture de l'exercice financier pertinent, qui avait normalement lieu au mois de mai de l'exercice suivant. À la suite de cette procédure, tout dépassement budgétaire reporté de l'exercice précédent devrait venir en déduction du budget de l'exercice considéré.

181. Le Comité a noté avec préoccupation qu'en raison des nombreux dépassements budgétaires auxquels donnait lieu l'exécution des projets, comme indiqué plus haut, tant que les chiffres révisés n'auraient pas été transférés au système Atlas (transfert prévu pour la mi-2004), les montants indiqués pour les projets pourraient dépasser les montants effectivement disponibles. Il pourrait en résulter des dépenses excédentaires, dont le montant ne pourrait peut-être pas être recouvré.

**182. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, pour gérer les coûts des projets, adopte d'autres mesures de contrôle jusqu'à ce que les budgets corrects soient enregistrés dans le système Atlas.**

*Rapports produits par le système Atlas*

183. Le nombre de rapports de suivi et d'exception provenant du système Atlas est limité. L'UNOPS a établi un calendrier assorti d'un ordre de priorité pour l'élaboration des rapports. Cependant, le Comité a noté que cinq types de rapport qui devaient être élaborés et mis en service n'étaient pas encore disponibles en mai 2004.

184. Le Comité considère que la possibilité de disposer en temps voulu de rapports provenant du système Atlas est d'une importance cruciale pour assurer l'efficacité des contrôles de suivi à l'UNOPS. Des rapports d'exception et de suivi susceptibles d'être utilisés pour les vérificateurs internes n'étaient pas envisagés aux premiers stades de la conception. Ce n'est que plus tard que les rapports de ce type ont retenu l'attention, de sorte qu'ils ne sont pas disponibles actuellement.

**185. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle l'UNOPS, de concert avec le PNUD, devrait accélérer ses efforts pour développer et produire tous les rapports d'exception et de suivi.**

186. L'UNOPS a indiqué au Comité que ce projet ferait partie de la première phase du plan de « restructuration ».

*Piste d'audit*

187. Le Comité a noté que la fonctionnalité « piste d'audit » n'avait pas été activée dans le système Atlas. Cette fonctionnalité permettrait à l'UNOPS de retrouver la

trace de toutes les transactions effectuées sur Atlas et de déterminer les responsabilités dans le cas de transactions spécifiques pour lesquelles des actes frauduleux ou des erreurs auraient été détectés.

**188. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD, envisage de nouveau d'activer la fonction « piste d'audit », en tenant compte de son impact bénéfique sur les opérations du système Atlas.**

*Pare-feu*

189. Les normes recommandées pour les environnements ordinateurs opérationnels et réseaux et pour la connectivité indiquaient que tous les bureaux devaient être, au minimum, équipés d'un dispositif approprié de sécurité tel qu'un dispositif pare-feu. Le Comité a noté que l'installation prescrite du dispositif de sécurité pare-feu n'était pas achevée. Le Bureau des systèmes d'information et des technologies de l'information a indiqué que deux fournisseurs avaient été désignés pour la mise en place de dispositif de sécurité pare-feu dans les bureaux de pays.

**190. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD, mette en place de dispositif de sécurité pare-feu dans tous les bureaux de pays, conformément aux normes minimales recommandées pour les environnements ordinateurs personnels et réseaux.**

*Changements nécessaires à la suite du plan de mise en service*

191. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont établi un plan de mise en service indiquant les changements qu'il était prévu d'apporter au système Atlas au 23 avril 2004. Les changements prévus étaient au nombre de 166, dont 18 assortis d'une priorité critique et 96 d'une forte priorité représentaient ensemble 69 % des changements programmés.

192. Le plan visait à combler, en particulier, les lacunes suivantes du système Atlas :

a) Les inscriptions portées dans les champs d'un bordereau de paiement approuvé en faveur d'un compte créditeur pouvaient être modifiées, alors même que le bordereau était toujours approuvé;

b) Le contrôle auquel était subordonné l'approbation du bordereau était insuffisant, tous les bons de commande étant approuvés d'avance;

c) La « règle du triple contrôle » ne fonctionnait pas correctement : les bordereaux passaient avec succès l'épreuve du triple contrôle, alors même qu'aucun reçu n'avait été enregistré;

d) Les utilisateurs pouvaient annuler au moyen d'une écriture en contre-passation un paiement déjà enregistré dans un compte débiteur;

e) Il y avait des incompatibilités entre les registres subsidiaires du registre de contrôle, de sorte qu'il était possible d'engager des dépenses dépassant les montants budgétisés.

193. L'UNOPS souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD, alloue d'urgence des ressources afin de surmonter aussitôt que possible les lacunes constatées dans le système Atlas, plus spécialement celles considérées comme critiques.

194. L'UNOPS a indiqué au Comité que ce projet ferait partie de la première phase du plan de « restructuration ».

195. L'UNOPS n'avait pas de cadre de contrôle interne global valide indépendamment permettant de réduire d'une manière adéquate les risques liés au contrôle. Cette lacune est aggravée par les nombreuses insuffisances signalées plus haut par le Comité. Le Comité redoute que si des mesures ne sont pas prises rapidement pour faire face aux risques inhérents à ces événements graves s'ils interviennent après la date de clôture des comptes, il pourrait en résulter des difficultés opérationnelles majeures pour l'Organisation.

## 5. Gestion du changement

196. L'article 114.21 du Règlement financier de l'UNOPS exige que toute proposition de contrat, quelle qu'en soit la valeur, dont il est raisonnable de penser qu'elle peut déboucher sur des contrats d'une valeur de 100 000 dollars ou davantage doit être soumise au Comité consultatif d'examen des achats. Cependant, le Comité a noté que l'UNOPS n'avait pas respecté cette règle pour le recrutement initial de consultants en matière de gestion du changement. En conséquence, les membres du Comité consultatif d'examen des achats ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de recommander une dérogation à la procédure d'appel d'offres concurrentiels devant précéder la conclusion du contrat d'avance sur honoraires des consultants en matière de gestion du changement en 2004.

197. Initialement, les consultants ont été désignés en août 2003, sur la base d'un contrat de 28 940 dollars, pour aider le Directeur exécutif à élaborer la stratégie de gestion du changement et l'aider à organiser diverses réunions de travail. Par la suite, en octobre 2003, les consultants ont été engagés, dans l'urgence, pour appuyer le processus de réforme. Le coût de ce contrat était de 320 000 dollars.

198. Le Comité consultatif d'examen des achats a été prié, en février 2004, d'autoriser une dérogation au processus normal d'appel d'offres, afin d'attribuer une nouvelle fois un contrat aux consultants, sous forme d'avance sur honoraires pour la période allant du 27 février 2004 au 30 juin 2004, moyennant un coût supplémentaire de 250 000 dollars, ce qui aboutirait pour ces contrats à des coûts cumulés s'élevant à 598 940 dollars. La division qui a présenté la demande a indiqué que la procédure d'appel d'offres, outre qu'elle retarderait le processus de changement, compromettrait l'efficacité de la transformation en cours, et que les connaissances acquises précédemment par le consultant seraient perdues s'il était remplacé.

199. Le Comité a également noté que les dépenses au titre des consultants dépassaient de 49 % le montant budgétisé. Pour 2004, les dépenses totales engagées au titre de la gestion du changement s'élevaient à 938 456 dollars en avril 2004; cependant, 68 % de ce montant était alloué aux consultants. La nouvelle équipe de gestion du changement de l'UNOPS devrait d'abord examiner les recommandations formulées par les équipes consultatives stratégiques avant de mettre en œuvre des changements quelconques. Le dépassement du budget prévu pour les consultants

peut être un indicateur qui montre que même si l'UNOPS n'a pas dépassé le budget global, d'autres secteurs d'une importance critique risquent d'être négligés pour financer ces coûts.

200. L'UNOPS a indiqué au Comité que la décision de désigner les consultants devait être prise rapidement et qu'à son avis le travail fourni par les consultants justifiait les montants dépensés, car ils avaient « systématiquement facturé à l'Organisation des montants inférieurs à la normale ».

**201. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS applique strictement ses directives relatives aux achats lorsqu'elle engage des consultants.**

202. L'UNOPS a désigné six groupes consultatifs stratégiques chargés d'examiner les conclusions de l'examen indépendant, concernant a) la vision et la mission; b) la diversification des activités; c) les prix; d) l'efficacité de la gestion des projets; e) la restructuration organisationnelle et f) les achats. Ces groupes sont constitués de volontaires, et la plupart d'entre eux ont commencé à travailler en octobre 2003, conformément à leurs mandats respectifs. Chaque équipe consultative stratégique a formulé des recommandations qui devraient être maintenant reprises par la nouvelle équipe de gestion. L'analyse coûts-avantages est un instrument essentiel dans le processus de gestion du changement. Elle offre une base pour décider si une recommandation devrait être ou non suivie d'effet. Il semble que ces groupes aient fait un travail approfondi, mais sans effectuer beaucoup d'analyses coûts-avantages pour étayer leurs recommandations.

203. Le Comité a dit redouter qu'en l'absence d'analyse coûts-avantages, l'équipe de gestion doive refaire en partie ou en totalité le travail déjà effectué par les groupes consultatifs stratégiques. Le risque existe aussi que les recommandations formulées ne proposent pas les solutions les plus rentables. L'analyse coûts-avantages indiquerait si le budget prévu pour la gestion du changement serait suffisant pour donner effet à toutes les recommandations des groupes consultatifs.

**204. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS conduise une analyse coûts-avantages des recommandations des groupes consultatifs stratégiques afin d'évaluer les initiatives en matière de gestion du changement par rapport à un budget justifié et de permettre un suivi de la valeur générée par le processus de gestion du changement.**

205. L'UNOPS a indiqué au Comité que les recommandations des groupes consultatifs stratégiques ne seraient pas toutes mises en application dans le cadre des initiatives de la première phase. Cependant, tous les projets, que ce soit à l'échelle de l'organisation ou au niveau des départements, devraient faire l'objet d'un examen minutieux faisant appel à l'analyse de rentabilisation et aux indicateurs financiers pour déterminer leur nature et l'ampleur de la valeur ajoutée que l'on peut en attendre, préalablement à leur acceptation ou à leur mise en œuvre.

206. Le Comité a examiné les activités de formation du personnel de l'UNOPS. Cet examen a constitué une étude diagnostique des activités de formation gérées au sein de l'organisation et des procédures et des méthodes utilisées dans ce domaine.

207. L'UNOPS n'a pas de plan de formation. Au cours de l'exercice biennal 2002-2003, en raison de contraintes budgétaires, toutes les dépenses de formation ont été maintenues à un strict minimum. L'UNOPS a indiqué au Comité que, dès que les obstacles budgétaires seraient levés, la formation serait de nouveau considérée comme prioritaire. Cependant, le Comité a noté avec préoccupation que si le budget d'appui biennal était maintenu à un strict minimum, le budget de 8,4 millions de dollars approuvé au titre de la gestion du changement ne comportait cependant pas de dépenses de formation identifiables.

**208. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS identifie les besoins de formation au niveau tant organisationnel qu'individuel afin d'élaborer un plan de formation appuyé par un volume de ressources adéquat.**

209. L'UNOPS a indiqué au Comité que l'UNOPS ne pensait pas qu'il serait prudent d'élaborer et de reconduire dans le proche avenir un programme de formation concernant l'ensemble de l'organisation. Compte tenu du risque lié à la réglementation et du risque juridique et financier, des programmes de formation ciblés axés sur les membres du personnel exerçant des fonctions essentielles pourraient être conçus et mis en œuvre dans le cadre de la première phase du plan de « restructuration ».

#### **6. Engagements de durée limitée**

210. Le Comité a noté, lorsqu'il a examiné les contrats portant sur des engagements de durée limitée, que dans le cas de 20 des 50 dossiers sélectionnés (40 %), les intéressés n'avaient pas signé la lettre d'engagement. Le Comité a noté avec préoccupation que l'UNOPS risquait de n'avoir guère de recours juridiques s'il s'avérait nécessaire de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'un fonctionnaire lorsque la relation avec l'organisation et les obligations qui en découlent n'avaient pas fait l'objet d'un document officiel et d'un accord écrit. Dans le cas d'engagements de durée déterminée, la lettre d'engagement porte sur une période spécifique. Le Comité a noté que dans 13 des 50 dossiers sélectionnés (26 %), la lettre d'engagement la plus récente figurant dans le dossier ne couvrait pas la période spécifique de l'engagement.

**211. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS veille à ce que les fonctionnaires signent la lettre d'engagement pour tous les engagements de durée déterminée et que des exemplaires de cette lettre soient conservés dans un bureau central afin qu'il soit ensuite possible de s'y référer.**

#### **7. Cas de fraude et de présomption de fraude**

212. L'UNOPS a indiqué au Comité qu'il n'y avait pas de cas de fraude ou de présomption de fraude.

##### **Stratégie de prévention de la fraude**

213. L'UNOPS, de concert avec le PNUD et le FNUAP, a élaboré une stratégie de prévention de la fraude, qui prévoit qu'une formation sera dispensée au personnel d'ici à 2005 sur les principes d'une sensibilisation au risque de fraude, la publication d'un manuel sur la prévention de la fraude d'ici à 2005 et la mise en

place d'une ligne d'appel d'urgence sur la fraude (aucune date cible spécifiée). Cependant, le Comité a noté que la stratégie n'avait pas encore été approuvée en mai 2004. L'UNOPS, également de concert avec le PNUD et le FNUAP, a élaboré une déclaration de principe sur la fraude, déclaration qui n'a pas encore été approuvée. L'UNOPS comptait finaliser cette déclaration et la distribuer au personnel d'ici à la mi-2004.

**214. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS, de concert avec le PNUD et le FNUAP, intensifie ses efforts pour finaliser la stratégie de prévention de la fraude et la déclaration de principe sur la fraude.**

215. Le Comité a noté que le projet de stratégie ne faisait pas expressément référence à l'UNOPS et que rien n'indiquait que l'autorité qui en serait officiellement chargée à l'UNOPS l'approuverait officiellement.

216. L'UNOPS a élaboré un projet de document interne traitant des mesures à prendre contre les membres du personnel qui ont commis un acte frauduleux. L'UNOPS prévoit que ce document sera approuvé d'ici à la fin de 2004.

217. Une politique de prévention de la fraude n'est que la première étape de l'action visant à faire de la prévention de la fraude une préoccupation de toute l'organisation, ce qui implique un processus consultatif et transparent. Le projet de directive fait référence aux responsabilités déléguées aux gestionnaires pour l'application des mesures de prévention de la fraude. Étant donné que le projet de directive n'a pas été affiché sur l'intranet ou distribué aux gestionnaires et aux fonctionnaires pour qu'ils fassent connaître leurs observations, le niveau d'acceptation par le personnel ne correspond peut-être pas au niveau escompté. Il y a également des incertitudes quant à la manière dont la directive serait appliquée, étant donné qu'il n'est pas prévu de programme de formation pour permettre aux responsables d'identifier et d'appliquer des mesures préventives et des mesures de détection. De plus, le risque demeure qu'une attention insuffisante soit accordée à ces aspects dans le cadre plus large de la planification des ressources de l'entreprise, et le risque global lié à la possibilité de fraude s'est accru à la suite des problèmes rencontrés par le système Atlas.

**218. L'UNOPS a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que l'UNOPS a) amende, en consultation avec le PNUD, la directive sur la prévention de la fraude en y incluant une référence à l'UNOPS (ou, sinon, il faudrait préparer un additif distinct qui serait officiellement approuvé par l'UNOPS), b) distribue le projet de directive à l'UNOPS pour qu'il fasse l'objet d'observations avant sa mise en forme finale et c) prenne des dispositions pour permettre des enquêtes sur la fraude dans les secteurs où l'on estime qu'il y a un risque élevé de fraude.**

## E. Remerciements

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

Le Vérificateur général des comptes  
d'Afrique du Sud  
(*Signé*) Shauket A. **Fakie**

Le Président de la Commission des vérifications  
des comptes des Philippines  
(*Signé*) Guillermo N. **Carague**

Le Premier président  
de la Cour des Comptes de France  
(*Signé*) François **Logerot**

9 juillet 2004

*Note* : Les commissaires n'ont signé que la version originale anglaise de l'opinion.

## Annexe I

**État de la mise en œuvre des recommandations formulées  
par le Comité dans son rapport relatif à l'exercice biennal  
clos le 31 décembre 2001<sup>a</sup>**

<i>Objet</i>	<i>Mise en œuvre achevée</i>	<i>En cours de mise en œuvre</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Total</i>	<i>Paragraphes correspondants du présent rapport</i>
Recettes des projets	par. 22	par. 26 par. 32		3	par. 40 à 44 et 45 à 48
Dépenses administratives	par. 39			1	–
Révisions du budget		par. 43		1	par. 34 à 39
Réserve opérationnelle		par. 47		1	par. 59 à 66
Engagements non réglés		par. 49		1	par. 67 à 71
Recettes accessoires		par. 51		1	par. 72 et 73
Montants à prévoir au titre de la cessation de service	par. 53			1	par. 74 à 77
Prévisions pour 2002	par. 59 par. 62 par. 67 par. 73 par. 77			5	–
Administrateurs auxiliaires			par. 79 <sup>b</sup>	1	–
Accords de prestations de services		par. 87		1	par. 121 à 123
Contrôle interne		par. 90		1	par. 126 à 128
Technologie de l'information et des communications		par. 92		1	par. 134 à 136
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	
<b>Pourcentage</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	

<sup>a</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-septième session, Supplément n°5J et rectificatifs (A/57/5/Add.10 et Corr.1 et 2), chap. II.

<sup>b</sup> Devenue caduque en raison des circonstances.

## Annexe II

### Recettes et dépenses effectives par rapport aux prévisions budgétaires pour la période 1999-2003

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999			2000			2001			2002			2003		
	Prévisions budgétaires	Budget effectif	Différence	Prévisions budgétaires	Budget effectif	Différence	Prévisions budgétaires	Budget effectif	Différence	Prévisions budgétaires	Budget effectif	Différence	Prévisions budgétaires	Budget effectif	Différence
Exécution des projets	550,0	559,9	9,9	590,0	471,1	(118,9)	616,0	504,7	(111,3)	503,2	485,1	(18,1)	484,4	490,5	6,1
<b>Recettes</b>															
Portefeuille des projets	42,9	43,0	0,1	42,7	36,8	(5,9)	47,4	37,9	(9,5)	35,4	35,4	0	35,3	34,5	(0,8)
Services	5,6	5,8	0,2	6,1	6,5	0,4	8,0	7,0	(1,0)	7,8	6,9	(0,9)	8,2	30,6	22,4
Autres	2,6	3,1	0,5	2,8	5,2	2,4	1,4	2,3	0,9	1,1	1,4	0,3	1,0	1,1	0,1
<b>Total des recettes</b>	<b>51,1</b>	<b>51,9</b>	<b>0,8</b>	<b>51,6</b>	<b>48,5</b>	<b>(3,1)</b>	<b>56,8</b>	<b>47,2</b>	<b>(9,6)</b>	<b>44,3</b>	<b>43,7</b>	<b>(0,6)</b>	<b>44,5</b>	<b>66,2</b>	<b>21,7</b>
<b>Total des dépenses administratives renouvelables</b>	<b>48,1</b>	<b>47,4</b>	<b>0,7</b>	<b>51,6</b>	<b>52,3</b>	<b>(0,7)</b>	<b>55,3</b>	<b>52,8</b>	<b>2,5</b>	<b>44,0</b>	<b>43,5</b>	<b>(0,5)</b>	<b>44,5</b>	<b>44,3</b>	<b>0,2</b>
<b>Excédent (déficit) net</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>	<b>1,5</b>	<b>–</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>1,5</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(7,1)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0</b>	<b>21,9</b>	<b>21,9</b>

Source : UNOPS.

## Annexe III

## Analyse des recettes des projets

(En dollars des États-Unis)

<i>Recettes</i>	<i>Exécution des projets 2002-2003</i>	<i>Recettes des projets 2002-2003</i>	<i>Recettes des projets 2000-2001</i>	<i>Augmentation (diminution) par rapport à 2000-2001</i>	<i>Pourcentage</i>
PNUD	185 577 380	16 785 609	26 692 641	(9 907 032)	(37)
Agent d'exécution (PNUD)	54 056 093	4 412 463	4 925 502	(513 039)	(10)
Fonds d'affectation spéciale (PNUD)	173 755 289	12 519 340	14 772 974	(2 253 634)	(15)
Accords de services de gestion (PNUD)	245 612 317	16 510 359	15 149 610	1 360 749	9
Autres organismes des Nations Unies	316 690 262	19 718 004	13 077 841	6 640 163	51
<b>Total partiel : recettes des projets</b>	<b>975 691 341</b>	<b>69 945 775</b>	<b>74 618 568</b>	<b>(4 672 793)</b>	<b>(6)</b>
Recettes provenant des seuls services		13 466 139	12 486 189	979 950	8
Recettes des services consultatifs		24 021 806	1 166 839	22 854 967	1 959
Intérêts créditeurs		176 913	1 913 571	(1 736 658)	(91)
Recettes accessoires		2 345 028	2 257 960	87 068	4
<b>Total</b>	<b>975 691 341</b>	<b>109 955 661</b>	<b>92 443 127</b>	<b>17 512 534</b>	<b>19</b>

Source : UNOPS.

**Annexe IV****Paramètres financiers des exercices antérieurs**

<i>Année</i>	<i>Paramètres financiers de l'UNOPS</i>									<i>Total de la réserve opérationnelle</i>		
	<i>Dépenses administratives</i>	<i>Exécution</i>	<i>Taux moyen des recettes (portefeuille des projets)</i>	<i>Recettes des portefeuilles</i>	<i>Recettes des services</i>	<i>Autres recettes</i>	<i>Total des recettes</i>	<i>Excédent (récurrent)</i>	<i>Dépenses extraordinaires</i>	<i>Solde à l'ouverture 1er janvier</i>	<i>Solde à la clôture 31 décembre</i>	<i>Besoins</i>
1996	33,6	430,8	7,3	31,6	3,2	3,4	38,2	4,6		13,0	17,6	6,8
1997	36,7	463,1	7,6	35,0	3,7	1,8	40,5	3,8		17,6	21,4	18,6
1998	42,0	537,8	8,1	43,5	4,1	2,5	50,1	8,1	1,5	21,4	29,5	20,0
1999	47,4	559,9	7,7	43,0	5,8	3,1	51,9	4,5	16,7	29,5	17,4	23,2
2000	52,3	471,1	7,8	36,8	6,5	5,2	48,5	-3,8	3,0	17,4	10,6	25,0
2001	52,8	504,7	7,5	37,9	7,0	2,3	47,2	-5,6		10,6	5,0	23,1
<b>Total</b>	<b>264,8</b>	<b>2 967,4</b>	<b>7,7</b>	<b>227,8</b>	<b>30,3</b>	<b>18,3</b>	<b>276,4</b>	<b>11,6</b>	<b>21,2</b>	<b>109,5</b>	<b>101,5</b>	<b>116,7</b>
<b>Moyenne</b>	<b>44,1</b>	<b>494,6</b>	<b>7,7</b>	<b>38,0</b>	<b>5,1</b>	<b>3,1</b>	<b>46,1</b>	<b>1,9</b>	<b>3,5</b>	<b>18,3</b>	<b>16,9</b>	<b>19,5</b>

Source : UNOPS.

## Chapitre III

### Opinion des commissaires aux comptes

Nous avons examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, numérotés de I à III, ainsi que les tableaux, numérotés de 1 à 2, et les notes y relatives qui figurent dans le présent document. Ces états financiers ont été établis sous la responsabilité du Directeur exécutif. Il nous appartient d'exprimer, sur la base de notre vérification, une opinion sur ces états financiers.

Nous avons effectué notre vérification conformément aux normes communes du Groupe des vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique, et aux normes internationales d'audit. Ces normes requièrent que nos travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitude significative. Une vérification consiste notamment à examiner, par sondage et dans la mesure jugée nécessaire par le vérificateur compte tenu des circonstances, les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Elle consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives faites par le Directeur exécutif, et à évaluer la présentation générale des états financiers. Nous estimons que la vérification que nous avons effectuée constitue une base raisonnable sur laquelle fonder la présente opinion.

L'UNOPS a utilisé 107 comptes et comptes subsidiaires d'avances temporaires de caisse, pour un montant s'élevant à 15,6 millions de dollars au 31 décembre 2003 (3,2 millions au 31 décembre 2001). Il n'a fourni aucune assurance quant à l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des montants qui sont passés par ces comptes et apparaissent dans ses états financiers. Nous avons constaté des écarts importants qui n'ont pas pu être confirmés par l'UNOPS ou justifiés de façon valable. Le Bureau s'en remet au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la garde de ses fonds et les opérations de décaissement, qui sont effectuées au moyen d'un compte de compensation des bordereaux interservices. C'est dans celui-ci que sont inscrites toutes les dépenses liées aux projets et les sommes provenant des comptes d'avances temporaires. Il s'ensuit que les mouvements enregistrés de façon incomplète, inexacte ou non valide dans ces comptes peuvent avoir des répercussions sur les soldes des recettes, des dépenses et des comptes d'actifs et de passifs. Le compte de compensation des bordereaux interservices est compris dans les montants qui constituent le solde interfonds UNOPS/PNUD – soit 52,7 millions de dollars –, pour lequel des écarts inexplicables d'un montant de 23 000 dollars ont été constatés. Le solde du compte de compensation des bordereaux interservices a augmenté de 433 millions de dollars, passant de 767 millions au 31 décembre 2001 à 1,2 milliard au 31 décembre 2003. L'UNOPS n'a pas été en mesure de fournir un état de rapprochement concernant ce compte, qui aurait aidé à mettre en concordance les comptes d'avances temporaires. Nous avons certes constaté que les écarts inexplicables concernant les sommes à recevoir ne portaient que sur un montant de 23 000 dollars, mais le fait qu'il n'a été effectué aucun rapprochement du compte de compensation des bordereaux interservices, tout comme l'augmentation du solde de ce dernier, laisse planer un doute sur l'exactitude et l'exhaustivité des comptes en question. Par ailleurs, une différence de 889 000 dollars concernant les sommes à recevoir du FNUAP n'a pu

être expliquée. Les documents comptables de l'UNOPS n'ont pas permis l'application d'autres méthodes de vérification aux comptes d'avances temporaires et aux soldes correspondants. Nous n'avons donc pas obtenu toutes les données et explications que nous jugions nécessaires pour nous assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité de ces comptes et soldes.

Étant donné le caractère imprécis et incomplet des documents comptables se rapportant au matériel durable, et compte tenu des insuffisances des dispositifs de contrôle applicables à ces actifs, nous n'avons pas pu tirer de conclusion quant à l'exactitude du montant de 10 millions de dollars correspondant au solde de ce compte au 31 décembre 2003, ainsi qu'il apparaît dans la note 2 C) ii) b), relative aux états financiers.

Nous n'avons pas pu déterminer l'exactitude du montant total prévu au titre des prestations dues à la cessation de service, qui s'élève à 1,5 million de dollars. L'UNOPS n'a pas pu fournir de pièces justificatives concernant le montant de 586 000 dollars calculé sur la base d'un échantillon d'employés.

Compte tenu de l'importance des questions susvisées, nous n'émettons pas d'opinion sur les états financiers.

Nous appelons l'attention sur les problèmes ci-après, qui ne nous auraient pas empêchés d'émettre une opinion sur les états financiers :

a) L'UNOPS a entrepris une réforme en 2003, dont le succès déterminera sa viabilité à long terme, ainsi qu'il est indiqué dans la note 1 relative aux états financiers. Étant donné sa situation financière au 31 décembre 2003 et le risque qu'il n'atteigne pas ses objectifs pour 2004, l'UNOPS ne sera peut-être pas en mesure de financer la totalité des déficits à venir au moyen de la réserve opérationnelle. Cette situation pourrait le contraindre à réduire considérablement ses activités;

b) L'UNOPS a adopté un nouveau système de planification des ressources en janvier 2004. Nous sommes préoccupés par l'insuffisance des mécanismes de contrôle, en particulier l'absence d'un cadre de contrôle interne à validation indépendante. La mise en service du système après la date de clôture de l'exercice constitue un risque important pour la suite des opérations de l'UNOPS.

En outre, nous estimons que les opérations de l'UNOPS qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre vérification des états financiers de l'UNOPS.

Le Vérificateur général des comptes  
de la République sud-africaine  
(*Signé*) Shauket A. **Fakie**

Le Président de la Commission  
de vérification des comptes des Philippines  
(*Signé*) Guillermo N. **Carague**

Le Premier président de la Cour  
des comptes de la France  
(*Signé*) François **Logerot**

Le 9 juillet 2004

*Note* : Les commissaires n'ont signé que la version originale anglaise de l'opinion.

## Chapitre IV

### États financiers pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003

État I

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

#### État des recettes et des dépenses et évolution des réserves et du solde des fonds de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001

(En dollars des États-Unis)

2000-2001		2002-2003	
<b>Recettes</b>			
Dépenses d'appui et honoraires			
26 692 641	Projets financés par le PNUD		16 785 609
4 925 502	UNOPS en tant qu'agent de réalisation		4 412 463
13 077 841	Projets réalisés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies		19 718 004
14 772 974	Projets financés sur des fonds d'affectation spéciale		12 519 340
15 149 610	Contrats de services de gestion (CSG)		16 510 359
<b>74 618 568</b>	<b>Total des dépenses d'appui et honoraires</b>	(note 3 et tableau 1)	<b>69 945 775</b>
12 486 189	Recettes provenant de la fournitures de services	(note 4)	13 466 139
1 166 839	Services consultatifs	(note 5)	24 021 806
1 913 571	Intérêts créditeurs		176 913
2 257 960	Recettes diverses	(note 6)	2 345 028
<b>92 443 127</b>	<b>Total des recettes</b>		<b>109 955 661</b>
<b>Dépenses</b>			
108 035 305	Dépenses d'administration	(tableau 2)	93 041 119
<b>108 035 305</b>	<b>Total des dépenses</b>		<b>93 041 119</b>
<b>(15 592 178)</b>	<b>Excédent net des recettes sur les dépenses</b>		<b>16 914 542</b>
3 239 367	Économies réalisées au titre d'engagements d'exercices antérieurs		1 208 596
<b>17 381 765</b>	<b>Réserves et ressources inutilisées accumulées au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>5 028 954</b>
<b>5 028 954</b>	<b>Réserves et soldes des fonds au 31 décembre</b>	(état II)	<b>23 152 092</b>

*Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.*

État II  
**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)**  
**État de l'actif, du passif, des réserves et des ressources inutilisées**  
**au 31 décembre 2003, avec chiffres comparatifs au 31 décembre 2001**

(En dollars des États-Unis)

<i>2001</i>			<i>2003</i>
	<b>Actifs</b>		
3 277 767	Encaisse	(note 7)	15 566 215
10 596 233	Placements	(note 8)	4 416 887
<b>13 874 000</b>	<b>Total de l'encaisse et des placements</b>		<b>19 983 102</b>
199 887	Intérêts courus		0
8 442 993	Comptes débiteurs et charges comptabilisées d'avance	(note 9)	15 763 711
26 390 129	À recevoir du PNUD	(note 10)	52 727 767
0	À recevoir du FNUAP	(note 11)	3 739 400
<b>35 033 009</b>	<b>Total des comptes débiteurs et des charges comptabilisées d'avance</b>		<b>72 230 878</b>
<b>48 907 009</b>	<b>Total de l'actif</b>		<b>92 213 980</b>
	<b>Passif, réserves et ressources inutilisées</b>		
	<b>Passif</b>		
35 764 498	Comptes débiteurs	(note 12)	39 052 862
8 113 557	À payer à d'autres organismes des Nations Unies	(note 13)	30 009 026
<b>43 878 055</b>	<b>Total du passif</b>		<b>69 061 888</b>
	<b>Réserves et ressources inutilisées accumulées</b>		
10 610 738	Réserve opérationnelle	(note 14)	4 216 696
(5 581 784)	Transferts à/(de) la réserve opérationnelle		1 783 304
0	Ressources inutilisées cumulées		17 152 092
<b>5 028 954</b>	<b>Total des réserves et des ressources inutilisées cumulées</b>		<b>23 152 092</b>
<b>48 907 009</b>	<b>Total du passif, des réserves et des ressources inutilisées cumulées</b>		<b>92 213 980</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

État III  
**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)**  
**État des flux de trésorerie de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003,**  
**avec chiffres comparatifs pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2001**  
(En dollars des États-Unis)

	2003	2001
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		
Excédent net des dépenses sur les recettes	16 914 542	(15 592 178)
Économies réalisées au titre d'engagements d'exercices antérieurs	1 208 596	3 239 367
Intérêts créditeurs (voir ci-dessous, activités de placement)	(176 913)	(1 913 571)
Augmentation des sommes à recevoir	(7 320 718)	1 326 487
<i>Ajouter</i> : augmentation (diminution) des sommes à payer	3 288 364	(8 232 827)
<b>Flux nets de trésorerie (entrées) provenant des activités de placement</b>	<b>13 913 871</b>	<b>(21 172 722)</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de placement et de financement</b>		
Intérêts créditeurs	176 913	1 913 571
Diminution des intérêts courus	199 887	405 361
Diminution/(augmentation) des sommes à recevoir du PNUD	(30 077 038)	(9 940 197)
Augmentation/(diminution) des sommes à payer à d'autres organismes des Nations Unies	21 895 469	9 637 107
<b>Flux nets de trésorerie (sorties) liés aux activités de financement</b>	<b>(7 804 769)</b>	<b>2 015 842</b>
<b>Augmentation/(diminution nette) des liquidités</b>	<b>6 109 102</b>	<b>(19 156 800)</b>
<b>Encaisse et placements au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>13 874 000</b>	<b>33 030 880</b>
<b>Encaisse et placements au 31 décembre</b>	<b>19 983 102</b>	<b>13 874 000</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Tableau 1  
**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)**

**Dépenses au titre des projets et dépenses d'appui et honoraires pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003,  
avec chiffres comparatifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2001**

(En dollars des États-Unis)

2000 – 2001			2002				2003		2002-2003			
Dépenses au titre des projets	Dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets, dépenses d'appui et honoraires	Dépenses au titre des projets	Dépenses d'appui et honoraires	Décaissements	Engagements non réglés	Total	Dépenses d'appui et honoraires	Total des dépenses au titre des projets, dépenses d'appui et honoraires			
292 711 553	26 692 641	319 404 194	<b>Projets financés par le PNUD</b>			106 410 032	9 713 197	58 026 114	21 141 234	<b>79 167 348</b>	7 072 412	<b>202 362 989</b>
<b>UNOPS en tant qu'agent de réalisation</b>												
45 012 178	4 217 556	49 229 734	Projets financés par le PNUD			21 289 909	1 727 736	15 481 372	5 838 354	<b>21 319 726</b>	1 728 867	<b>46 066 238</b>
10 030 321	707 946	10 738 267	Projets financés par des fonds d'affectation spéciale			7 228 965	562 912	1 841 122	2 376 371	<b>4 217 493</b>	392 948	<b>12 402 318</b>
<b>55 042 499</b>	<b>4 925 502</b>	<b>59 968 001</b>	<b>Total partiel</b>			<b>28 518 874</b>	<b>2 290 648</b>	<b>17 322 494</b>	<b>8 214 725</b>	<b>25 537 219</b>	<b>2 121 815</b>	<b>58 468 556</b>
192 032 067	13 077 841	205 109 908	<b>Projets réalisés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies</b>			119 412 239	7 513 431	170 435 572	26 842 451	<b>197 278 023</b>	12 204 573	<b>336 408 226</b>
<b>Projets financés par des fonds d'affectation spéciale</b>												
54 569 029	4 365 522	58 934 551	Protocole de Montréal			16 742 829	1 339 436	5 493 314	2 572 791	<b>8 066 105</b>	644 490	<b>26 792 860</b>
62 993 387	4 258 746	67 252 133	Fonds pour l'environnement mondial			33 832 314	2 192 822	29 300 846	5 623 894	<b>34 924 740</b>	2 018 823	<b>72 968 699</b>
13 737 549	1 101 560	14 839 109	Fonds d'équipement des Nations Unies			4 263 797	368 636	996 789	630 165	<b>1 626 954</b>	130 247	<b>6 389 634</b>
61 830 449	5 047 146	66 877 595	Autres fonds d'affectation spéciale			36 991 484	2 963 494	24 827 569	12 479 497	<b>37 307 066</b>	2 861 392	<b>80 123 436</b>
<b>193 130 414</b>	<b>14 772 974</b>	<b>207 903 388</b>	<b>Total partiel</b>			<b>91 830 424</b>	<b>6 864 388</b>	<b>60 618 518</b>	<b>21 306 347</b>	<b>81 924 865</b>	<b>5 654 952</b>	<b>186 274 629</b>
<b>Contrats de services de gestion (CSG)</b>												
153 864 467	7 053 637	160 918 104	Japon			84 321 956	4 689 178	36 625 034	8 203 312	<b>44 828 346</b>	3 230 109	<b>137 069 589</b>
15 379 282	1 132 199	16 511 481	Contrats avec la Banque mondiale			7 238 625	433 709	57 890	9 315 081	<b>9 372 971</b>	511 500	<b>17 556 805</b>
73 585 014	6 963 774	80 548 788	Autres CSG			47 374 014	3 889 322	36 878 465	15 597 940	<b>52 476 405</b>	3 756 541	<b>107 496 282</b>
<b>242 828 763</b>	<b>15 149 610</b>	<b>257 978 373</b>	<b>Total partiel</b>			<b>138 934 595</b>	<b>9 012 209</b>	<b>73 561 389</b>	<b>33 116 333</b>	<b>106 677 722</b>	<b>7 498 150</b>	<b>262 122 676</b>
<b>975 745 296</b>	<b>74 618 568</b>	<b>1 050 363 864</b>	<b>Dépenses au titre des projets, dépenses d'appui et honoraires</b>			<b>485 106 164</b>	<b>35 393 873</b>	<b>379 964 087</b>	<b>110 621 089</b>	<b>490 585 176</b>	<b>34 551 902</b>	<b>1 045 637 116</b>
(état I)			(état I)				(état I)					

Tableau 2  
**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)**

**Budget et dépenses d'administration pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003,  
avec chiffres comparatifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2001**

(En dollars des États-Unis)

2000-2001		2002-2003 <sup>a</sup>	2002	2003		2002-2003	2002-2003	
<i>Dépenses totales</i>	<i>Description</i>	<i>Prévisions budgétaires révisées</i>	<b>Total des dépenses</b>	<i>Décaissements</i>	<i>Engagements non réglés</i>	<b>Total</b>	<b>Dépenses totales</b>	<i>Soldes inutilisés</i>
<b>Budget et dépenses d'administration de l'UNOPS</b>								
<b>48 781 426</b>	Traitements et salaires	43 047 000	<b>21 863 989</b>	20 013 563	693 893	<b>20 707 456</b>	<b>42 571 445</b>	475 555
<b>17 905 356</b>	Dépenses communes de personnel	16 602 000	<b>7 948 533</b>	7 118 864	143 518	<b>7 262 382</b>	<b>15 210 915</b>	1 391 085
<b>4 723 235</b>	Voyages	2 453 000	<b>1 167 217</b>	1 117 625	91 551	<b>1 209 176</b>	<b>2 376 393</b>	76 607
<b>2 497 926</b>	Services contractuels	1 302 000	<b>559 494</b>	579 996	175 142	<b>755 138</b>	<b>1 314 632</b>	(12 632)
<b>13 566 246</b>	Frais généraux de fonctionnement	12 897 000	<b>6 209 914</b>	6 139 959	644 089	<b>6 784 048</b>	<b>12 993 962</b>	(96 962)
<b>862 787</b>	Fournitures	493 000	<b>242 545</b>	183 985	2 886	<b>186 872</b>	<b>429 417</b>	63 583
<b>1 271 917</b>	Mobilier et matériel	561 000	<b>228 590</b>	88 703	166 524	<b>255 226</b>	<b>483 816</b>	77 184
<b>5 630 628</b>	Coût des services fournis par les bureaux de pays du PNUD et d'autres organismes des Nations Unies	4 055 000	<b>2 245 032</b>	1 081 848	688 173	<b>1 770 021</b>	<b>4 015 053</b>	39 947
<b>8 700 107</b>	Coût des services centraux	6 570 000	<b>3 129 511</b>	4 739 785	603 780	<b>5 343 565</b>	<b>8 473 076</b>	(1 903 076)
<b>103 939 628</b>	<b>Total partiel</b>	<b>87 980 000</b>	<b>43 584 825</b>	<b>41 064 328</b>	<b>3 209 557</b>	<b>44 283 885</b>	<b>87 868 710</b>	<b>111 291</b>
<b>3 006 338</b>	Projet relatif aux systèmes informatiques	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>0</b>	Investissements dans le système de planification des ressources	700 000	<b>0</b>	582 781	2 491 539	<b>3 074 320</b>	<b>3 074 320</b>	(2 374 320)
<b>3 006 338</b>	<b>Total partiel</b>	<b>700 000</b>	<b>0</b>	<b>582 781</b>	<b>2 491 539</b>	<b>3 074 320</b>	<b>3 074 320</b>	<b>(2 374 320)</b>
<b>0</b>	Provision pour créances douteuses	557 000	<b>557 196</b>	0	0	<b>0</b>	<b>557 196</b>	(196)
<b>0</b>	Coût des prestations dues à la cessation de service	1 416 000	<b>1 116 276</b>	376 802	3 111	<b>379 913</b>	<b>1 496 189</b>	(80 189)
<b>1 089 339</b>	Contributions et dépenses des gouvernements hôtes	0	<b>(68 391)</b>	113 095	0	<b>113 095</b>	<b>44 704</b>	(44 704)
<b>1 089 339</b>	<b>Total partiel</b>	<b>1 973 000</b>	<b>1 605 081</b>	<b>489 897</b>	<b>3 111</b>	<b>493 008</b>	<b>2 098 089</b>	<b>(125 089)</b>
<b>108 035 305</b>	<b>Total</b>	<b>90 653 000</b>	<b>45 199 906</b>	<b>42 137 006</b>	<b>5 704 207</b>	<b>47 841 213</b>	<b>93 041 119</b>	<b>(2 388 119)</b>

(état I)

(état I)

<sup>a</sup> Voir DP/2003/38.

## Notes explicatives des états financiers

### Note 1

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

a) L'UNOPS se met au service de ses clients en respectant les principes d'impartialité et d'équité inscrits dans la Charte des Nations Unies. Il a pour objectif de fournir dans les délais fixés des services répondant aux plus hautes normes de qualité et d'efficacité en vue de la bonne réalisation de projets entrepris par les États Membres de l'Organisation des Nations Unies. Il offre toute une gamme de services qui comprend notamment :

- i) La gestion d'ensemble de projets, y compris la passation de contrats de services d'experts et de services d'appui technique;
- ii) La mise en œuvre d'éléments de projet exécutés par d'autres organismes des Nations Unies ou par des institutions nationales;
- iii) La supervision de projets et la gestion de prêts pour le compte d'institutions financières internationales;
- iv) La gestion de projets multilatéraux, bilatéraux et financés par les bénéficiaires.

b) L'UNOPS devant s'autofinancer, ses dépenses d'administration sont alignées sur ses recettes effectives. Il a donc pour objectif de renforcer considérablement des capacités de planification et de prévision et d'appliquer tant sur le plan des recettes que sur celui des dépenses les paramètres utilisés par les entreprises commerciales.

c) L'UNOPS compte analyser plus rigoureusement les données disponibles concernant les recettes et les dépenses et faire preuve de prudence dans ses prévisions. Un plan « glissant » permettra de veiller à ce que les dépenses correspondent aux recettes sur une période donnée, les facteurs qui influent sur les unes et sur les autres étant continuellement évalués. Les activités productrices de revenus qui ne sont pas encore définitivement programmées ne seront donc pas prises en compte dans les projections, et le taux moyen de calcul des honoraires sera révisé en fonction de la moyenne effective des honoraires perçus au cours des quatre premiers mois de 2004.

d) L'ouverture de nouveaux créneaux, rendue possible par l'élargissement du mandat de l'UNOPS, qui peut désormais coopérer directement avec les institutions de Bretton Woods et les institutions régionales et sous-régionales de développement, laisse prévoir des recettes supplémentaires (on citera par exemple des projets financés par la Banque mondiale en Afghanistan). Par ailleurs, les dépenses autorisées dans le budget sont révisées si le montant des recettes prévues change et si certains coûts qui ont une incidence sur le montant total des dépenses évoluent. Ces révisions reposent sur la situation financière du moment et certaines dépenses approuvées et prévues peuvent, si nécessaire, être réduites ou reportées.

e) La réforme entamée en 2003 est essentielle à la viabilité de l'UNOPS. Les volets de cette réforme qui ont déjà été mis en œuvre devraient se traduire par une amélioration immédiate de la gestion du Bureau et de ses ressources. La nouvelle équipe de direction a été sélectionnée et les améliorations apportées aux systèmes de gestion financière permettent d'établir les budgets et d'en suivre

l'exécution de façon plus exacte. La direction de l'UNOPS est déterminée à renforcer les capacités du Bureau en matière de gestion de la marge, de prévision des recettes et des dépenses et de gestion des résultats.

## Note 2

### Résumé des principales conventions comptable

a) Les états financiers du Bureau sont établis conformément aux normes comptables du système des Nations Unies.

b) Comme le prévoit son règlement financier, le Bureau utilise les comptes suivants :

i) Le compte du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets sur lequel sont créditées toutes les recettes perçues pour les services fournis et duquel sont débitées toutes les dépenses de fonctionnement;

ii) Les comptes spéciaux dont le Bureau a besoin, en fonction de ses activités, pour comptabiliser, administrer et gérer les ressources qui lui sont confiées par les bailleurs de fonds. Ces comptes sont dénommés ci-après comptes spéciaux.

c) Les états financiers sont établis conformément aux principales conventions comptables ci-après :

i) Conventions comptables applicables au compte du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets :

a. Recettes. Toutes les recettes sont comptabilisées selon le système des droits constatés;

b. Dépenses. Toutes les dépenses sont comptabilisées selon le système des droits constatés, à l'exception de celles qui se rapportent aux droits du personnel, qui sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse. Les dépenses imputables au compte du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets sont celles qui sont inscrites à son budget d'administration, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration; elles sont engagées dans la mesure où les recettes du Bureau sont suffisantes pour que le principe de l'autofinancement soit respecté;

ii) Conventions comptables applicables aux comptes spéciaux :

a. Les dépenses de projet sont comptabilisées selon le système des droits constatés; elles sont engagées une fois que le bailleur de fonds a donné son autorisation sous la forme d'un budget de projet. Les dépenses, augmentées des dépenses d'appui et honoraires facturés par le Bureau, sont communiquées au bailleur de fonds qui les inscrit dans ses comptes et états financiers. Les dépenses de projet incluent les engagements non réglés constatés selon les critères ci-après :

*Experts et autres agents engagés au titre des projets.* Dépenses relatives aux services contractuels fournis pendant l'année considérée;

*Frais de voyage du personnel en mission.* Dépenses afférentes aux voyages effectués pendant la période considérée ou commencés avant la fin de l'année considérée mais s'étendant sur l'année suivante;

*Contrats de sous-traitance.* Sommes à payer au cours de l'année considérée, selon le contrat ou l'échéancier;

*Bourses.* Coûts des bourses à compter de la date prévue pour le début des études ou du début de l'année considérée jusqu'à la fin des études ou la fin de l'année considérée, la période la plus courte étant retenue;

*Formation en groupe.* Coût intégral de toute formation dispensée pendant l'année considérée ou commencée pendant l'année et se terminant l'année suivante;

*Matériel.* Montant intégral du contrat ou de la commande ferme passée au fournisseur avant la fin de l'année considérée, à concurrence du montant inscrit au budget de l'année;

*Dépenses diverses.* Dépenses de représentation, coût de l'établissement de rapports et autres dépenses ponctuelles;

Une certaine marge de main-d'œuvre est autorisée en ce qui concerne les dépenses faites au titre des projets financés par le PNUD. Pour une année donnée, ces dépenses peuvent dépasser le montant des crédits approuvés au titre du projet de 20 000 dollars ou de 4 % maximum, le montant le plus élevé étant retenu, sous réserve que le dépassement global pour le programme et pour l'année en question ne représente pas plus de 2 % du montant total des crédits alloués par le PNUD au Bureau pour ladite année;

iii) Principes financiers applicables à tous les comptes :

a. Taux de change. Aux fins de la comptabilisation de l'actif et du passif et de l'établissement des autres états financiers, les monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars des États-Unis au taux de change pratiqué pour les opérations des Nations Unies à la date de la déclaration ou de l'opération;

Pour le Programme d'achat japonais, les dépenses effectuées en d'autres monnaies sont converties aux taux de change appliqués pour les opérations des Nations Unies à la date où est contractée l'obligation correspondante. Cette procédure a été convenue avec la Division de la trésorerie du PNUD, étant donné que le PNUD peut prendre des dispositions pour se protéger des fluctuations importantes des taux de change qui peuvent se produire entre la date où l'obligation est contractée et la date du paiement. Toute différence entre le montant consigné au moment où le bon de commande a été établi et le montant effectivement versé est transférée au PNUD sous forme de gain ou de perte de change. Ces gains ou pertes sont en fait compensés par des pertes ou gains équivalents comptabilisés dans la monnaie en question dans les comptes du PNUD pendant la période considérée. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, le total de ces différences s'est élevé à 1 147 678 dollars;

b. Dépenses d'équipement. Le coût du matériel durable est imputé en totalité soit aux comptes des projets soit aux comptes du Bureau pour l'année pendant laquelle il est acheté. Sont considérés comme faisant partie du matériel durable les articles dont la valeur unitaire est égale ou supérieure à 500 dollars, dont la durée utile est d'au moins cinq ans et qui font l'objet d'une comptabilité matière officielle;

La valeur des stocks détenus au siège de l'UNOPS et dans les bureaux décentralisés, calculée sur la base du prix d'achat, était au 31 décembre 2002, de 6 634 432 dollars et 3 045 238 dollars respectivement. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, la valeur des stocks du siège de l'UNOPS était de 6 860 437 dollars et celle des stocks des bureaux décentralisés était de 3 143 423 dollars. Ces immobilisations ne sont ni amorties ni dépréciées.

### **Note 3**

#### **Dépenses d'appui et honoraires au titre des contrats de services de gestion**

Les recettes du Bureau proviennent surtout des services de réalisation des projets. Selon l'origine du financement des projets, le Bureau facture des dépenses d'appui ou des honoraires de gestion.

##### *i) Dépenses d'appui*

L'état I montre que, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, le Bureau a gagné un total de 21 198 072 dollars en appuyant des projets financés par le PNUD (16 785 609 dollars en tant qu'agent d'exécution et 4 412 463 dollars en tant qu'agent de réalisation).

Le poste « projets réalisés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies », qui s'élève à 19 718 004 dollars, représente les recettes au titre des services d'appui provenant des clients du Bureau au sein du système des Nations Unies, notamment le Département des opérations de maintien de la paix, le Bureau chargé du Programme Iraq, le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et d'autres organismes.

L'état I montre également que pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, l'UNOPS a gagné 12 519 340 dollars pour la réalisation de projets financés par des fonds d'affectation spéciale gérés par le PNUD.

##### *ii) Honoraires de gestion*

L'UNOPS perçoit des honoraires de gestion pour l'exécution de projets au titre de contrats de services de gestion (CSG). Ces honoraires sont convenus avec les clients et varient en fonction de la complexité des services fournis. L'état I montre que, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, ils se sont montés à 16 510 359 dollars.

### **Note 4**

#### **Recettes provenant de la fourniture de services**

Le Bureau perçoit des honoraires au titre des services fournis au Fonds international de développement agricole (FIDA), au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, et au Programme d'assistance au peuple palestinien. L'état I montre que, pour l'exercice biennal clos le 31 décembre, l'UNOPS a perçu à ce titre 13 466 139 dollars.

**Note 5****Services consultatifs et services remboursables**

L'UNOPS a commencé à fournir des services consultatifs et des services remboursables pour lesquels il touche des honoraires. Au cours de l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2003, des services consultatifs ont été fournis à la Banque asiatique de développement (BAD), à l'Autorité intergouvernementale pour le développement, au PNUD, à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), au FIDA, au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et au Bureau chargé du Programme Iraq. L'état I montre que pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003, l'UNOPS a touché à ce titre 24 021 806 dollars.

**Note 6****Recettes diverses**

Le montant de 2 345 028 dollars indiqué dans l'état I correspond aux postes ci-après :

Loyers . . . . .	1 628 189
Remboursements au titre de services d'achat et d'autres services de gestion ponctuels . . . . .	523 859
Participation des Gouvernements autrichien et suisse au financement de bureaux nouveaux . . . . .	44 704
Autres recettes diverses . . . . .	148 276
<b>Total . . . . .</b>	<b>2 345 028</b>

**Note 7****Encaisse**

Le montant de 15 566 215 dollars indiqué dans l'état I représente les soldes des comptes d'avance temporaire, alimentés par le PNUD, et des liquidités reçues par l'UNOPS au titre des divers arrangements contractuels avec d'autres organismes des Nations Unies, conservés par le Bureau sur le site des projets et à la Division de la trésorerie du PNUD. Abstraction faite d'un fonds de caisse de 1 000 dollars, l'UNOPS ne gère pas directement d'autres disponibilités. Les fonds reçus de toutes les autres sources pour des projets exécutés par le Bureau sont versés au PNUD, le Bureau effectuant ses décaissements par l'intermédiaire de la Division de la trésorerie et des bureaux de pays du PNUD. On trouvera ci-après une ventilation du montant mentionné ci-dessus avec des chiffres comparatifs pour l'année terminée le 31 décembre 2001 :

	<i>2003</i>	<i>2001</i>
Montant convertible en dollars	10 942 731	114 528
Montant convertible en monnaies autres que le dollar	4 587 688	3 160 415
Montant non convertible	35 796	2 824
<b>Total (dollars É.-U.)</b>	<b>15 566 215</b>	<b>3 277 767</b>

**Note 8**  
**Placements**

Au 31 décembre 2003, l'UNOPS avait fait des placements d'un montant total de 4 416 887 dollars (voir état II), sous la forme de dépôts à terme.

**Note 9**  
**Comptes débiteurs et charges comptabilisées d'avance**

La répartition du montant de 15 763 711 dollars indiqué dans l'état II pour l'année terminée le 31 décembre 2003 et les chiffres comparatifs pour l'année terminée le 31 décembre 2001 sont les suivants :

	2003	2001
Bordereaux interorganisations en instance	230 643	508 587
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies au titre d'accords de services remboursables	9 101 309	-
Sommes à recevoir au titre du personnel en mission ou détaché auprès d'autres organismes des Nations Unies	2 317 596	-
Avances du Groupe des voyages du PNUD au titre des frais d'expédition et avances au titre de l'indemnité pour frais d'études	2 119 743	2 716 522
Sommes à recevoir au titre de la réalisation de projets financés par l'ONUDC	1 092 654	4 976 808
Loyers à recevoir	141 833	-
Charges comptabilisées d'avance	759 933	241 076
<b>Total</b>	<b>15 763 711</b>	<b>8 442 993</b>

**Note 10**  
**Montants à recevoir du Programme des Nations Unies pour le développement**

Le montant net de 52 727 767 dollars indiqué dans l'état II (au 31 décembre 2003) représente le solde des comptes entre le PNUD et l'UNOPS. Ce montant est à recevoir du PNUD car le Bureau, n'ayant pas de service de trésorerie propre, s'en remet aux services centraux du PNUD pour la garde de ses fonds et ses décaissements.

**Note 11**  
**Montants à recevoir du Fonds des Nations Unies pour la population**

Au 31 décembre 2003, l'UNOPS exécutait sept projets pour le compte du FNUAP. Les paiements du FNUAP sont opérés par la Division de la trésorerie du PNUD. Le montant de 3 739 400 dollars indiqué dans l'état II représente le solde des comptes entre le FNUAP et l'UNOPS.

**Note 12**  
**Comptes créditeurs et recettes comptabilisées d'avance**

Le montant de 39 052 862 dollars indiqué dans l'état II se répartit comme suit :

	2003	2001
Engagements non réglés – Projets de l'ONU DC	1 867 250	2 465 394
Engagements non réglés – Autres organismes des Nations Unies	25 511 754	20 533 297
Engagements non réglés – Projets du FIDA	73 948	1 008 646
Engagements non réglés – Comptes de l'UNOPS	6 586 368	7 337 452
<b>Total des engagements non réglés</b>	<b>34 039 320</b>	<b>31 344 789</b>
À payer au titre des primes d'assurance maladie, de l'indemnité de rapatriement et d'autres dépenses connexes	353 660	299 096
Recettes comptabilisées d'avance	272 675	–
Comptes créditeurs divers	4 387 207	4 120 613
<b>Total des comptes créditeurs</b>	<b>39 052 862</b>	<b>35 764 498</b>

**Note 13****Sommes à payer à d'autres organismes des Nations Unies**

Au 31 décembre 2003, l'UNOPS réalisait ou exécutait 370 projets pour plus de 30 organismes. Les accords de projet indiquent le montant à payer d'avance et les montants à payer au fur et à mesure des progrès des projets; le solde de 30 009 026 dollars représente les intérêts créditeurs (570 118 dollars) et les soldes inutilisés (29 438 908 dollars) pour l'année terminée le 31 décembre 2003, une fois réglées les dépenses au titre des projets et les dépenses d'appui. À titre de comparaison, au 31 décembre 2001, le solde était de 8 113 557 dollars, soit des intérêts créditeurs de 2 870 698 dollars et un solde inutilisé de 5 242 859 dollars.

**Note 14****Réserve opérationnelle**

À sa deuxième session ordinaire de 2001, le Conseil exécutif a approuvé « la proposition visant à fixer le montant de la réserve opérationnelle du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets à 4 % de la moyenne glissante des dépenses administratives et des dépenses relatives aux projets pour les trois années précédentes ». La moyenne glissante des dépenses administratives et des dépenses relatives aux projets pour les trois années précédentes était de 538 028 890 dollars; 4 % de ce chiffre représentent 21 521 156 dollars. Au 31 décembre 2003, la somme du montant de la réserve opérationnelle et du solde des fonds s'élevait à 23 152 092 dollars, contre 5 028 954 dollars au 31 décembre 2001.

**Note 15****Contributions des gouvernements hôtes**

À la création des bureaux de l'UNOPS à Genève et à Vienne, les gouvernements hôtes ont fourni les contributions ci-après à titre de participation au coût du déménagement et de l'achat du mobilier et matériel de bureau, ainsi que des systèmes informatiques et télématiques du Bureau.

<i>En espèces</i>	<i>Suisse</i>	<i>Autriche</i>	<b>Total</b>
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2002	–	–	–
<i>À ajouter</i> : fonds reçus	204 290	–	<b>204 290</b>
<i>À déduire</i> : dépenses	113 095	(68 391)	<b>44 704</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2003</b>	<b>91 195</b>	<b>68 391</b>	<b>159 586</b>

*En nature*

Le valeur commerciale estimative des locaux fournis par le Gouvernement danois, pour l'année terminée le 31 décembre 2003, pour le bureau de l'UNOPS à Copenhague, était de 450 000 dollars. Celle des bureaux fournis par le Gouvernement ivoirien à la Division Afrique II de l'UNOPS pour la période de janvier à juin 2003 s'élevait à 40 000 dollars. La Division Afrique II a été transférée à Dakar au cours de la deuxième moitié de 2003. À titre de comparaison, la valeur commerciale estimative des bureaux fournis par le Gouvernement ivoirien pour l'année terminée le 31 décembre 2001 était de 42 000 dollars.

**Note 16****Remboursement aux bureaux de pays du PNUD et autres organismes des Nations Unies**

Pour l'année terminée le 31 décembre 2003, l'UNOPS a remboursé 1 770 021 dollars au titre des services de réalisation des projets fournis pour son compte : 1 640 209 dollars à des bureaux de pays du PNUD et 129 812 dollars à d'autres organismes des Nations Unies. Pour l'année terminée le 31 décembre 2001, le montant remboursé était de 2 690 783 dollars, dont 2 272 930 dollars à des bureaux de pays du PNUD et 417 853 dollars à d'autres organismes des Nations Unies.

**Note 17****Coût des services centraux d'appui**

Les coûts des services centraux comprennent les montants remboursés à l'ONU et au PNUD pour des services fournis à l'UNOPS. Les services fournis par le PNUD concernaient les finances, le personnel, la vérification des comptes et les systèmes informatiques. Le coût total des services centraux d'appui pour l'année terminée le 31 décembre 2003 était de 5 343 565 dollars, dont 1 796 138 dollars pour l'ONU et 3 547 427 dollars pour le PNUD. **Pour l'année terminée le 31 décembre 2001, le coût total s'élevait à 4 249 915 dollars, dont 1 705 215 dollars sont allés à l'ONU et 2 544 700 dollars sont allés au PNUD.**

**Note 18****Versements à titre gracieux et inscription de pertes de numéraire et d'effets à recevoir au compte des profits et pertes**

Un montant de 1 234 dollars a été versé à titre gracieux et il n'y a pas eu d'inscription au compte des profits et pertes au cours de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2003.

**Note 19****Passif éventuel**

L'UNOPS n'a pas constitué de provision distincte au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des autres prestations dues quand les fonctionnaires quittent l'organisation. Les paiements effectués pendant l'exercice au cours duquel les fonctionnaires quittent l'organisation sont comptabilisés dans les dépenses de cet exercice. Une étude et un rapport actuariels ont montré que les montants estimatifs nets à prévoir au titre de l'assurance maladie et de l'assurance soins dentaires après la cessation de service, ainsi qu'au titre des jours de congé annuel inutilisés, étaient de 37,6 et de 2,1 millions de dollars, respectivement, au 31 décembre 2003. L'UNOPS examine actuellement diverses possibilités de financement de ces charges.

**Note 20****Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies**

L'UNOPS est une organisation affiliée à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour offrir des pensions de retraite et d'invalidité, un capital décès et d'autres prestations. La Caisse des pensions est un régime à prestations définies provisionnées. Le Bureau verse à la Caisse des cotisations obligatoires dont les taux sont établis par l'Assemblée générale des Nations Unies et, le cas échéant, sa part du montant nécessaire pour combler un déficit actuariel, conformément à l'article 26 du Statut de la Caisse. Les versements destinés à combler un déficit ne sont à effectuer que si l'Assemblée générale des Nations Unies invoque les dispositions de l'article 26 après avoir déterminé qu'il existe un déficit en se fondant sur une évaluation de la situation actuarielle de la Caisse. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies n'avait pas invoqué cette disposition.

