



**Nations Unies**

# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

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

**Volume I  
Organisation des Nations Unies**

**Assemblée générale  
Documents officiels  
Soixante-quinzième session  
Supplément n° 5**





# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2019**

**et**

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

**Volume I  
Organisation des Nations Unies**



**Nations Unies • New York, 2020**

*Note*

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

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi . . . . .	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	9
Résumé . . . . .	9
A. Contexte . . . . .	18
B. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	18
C. Constatations et recommandations . . . . .	19
D. Finances et budget . . . . .	20
E. Mise en œuvre de la réforme de la gestion . . . . .	52
F. Mise en place de la réforme pour le développement . . . . .	94
G. Mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix . . . . .	119
H. Gestion des achats . . . . .	124
I. Affaires humanitaires . . . . .	127
J. Informations communiquées par la direction . . . . .	138
K. Remerciements . . . . .	141
Annexes	
I. État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018 (volume I) . . . . .	142
II. État d'application des recommandations concernant le plan-cadre d'équipement jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017 . . . . .	328
III. Certification des états financiers . . . . .	338
IV. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	339
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	352
I. État de la situation financière au 31 décembre 2019 . . . . .	352
II. Résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	354
III. Variation de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	355
IV. Flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	356
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2019 . . . . .	358
Notes relatives aux états financiers . . . . .	359

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 27 mars 2020, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Secrétaire général**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint, conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière, les états financiers de l'Organisation des Nations Unies (volume I) pour l'année terminée le 31 décembre 2019, que j'approuve par la présente lettre. Les états financiers ont été établis et certifiés exacts par le Contrôleur pour tous les éléments de caractère significatif.

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

*(Signé)* António **Guterres**

---

**Lettre datée du 21 juillet 2020, adressée au Président  
de l'Assemblée générale par le Président du Comité  
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies présentés dans le volume I pour l'année terminée le 31 décembre 2019.

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

## **Chapitre I**

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

#### **Opinion des commissaires aux comptes**

Nous avons audité les états financiers de l'Organisation des Nations Unies présentés dans le volume I, qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2019, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### **Base de notre opinion**

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

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le Secrétaire général et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

Il incombe au Secrétaire général d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation de l'Organisation des Nations Unies et d'exercer le contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre



d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, le Secrétaire général est tenu d'évaluer la capacité de l'Organisation de poursuivre les activités présentées dans le volume I, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer que l'Organisation poursuivra son activité, à moins qu'il n'ait l'intention de procéder à sa liquidation ou de mettre fin à son activité ou qu'il n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière relative aux activités de l'Organisation couvertes par le volume I.

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

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

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

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

de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'Organisation de poursuivre les activités couvertes par le volume I ;

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

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

### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

Nous estimons en outre que les opérations comptables de l'Organisation des Nations Unies figurant dans le volume I qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

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

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

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

Le 21 juillet 2020

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### *Résumé*

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé les activités de l'Organisation des Nations Unies couvertes par le volume I pour l'année terminée le 31 décembre 2019. Il a notamment examiné les opérations et activités financières du Siège à New York, des offices sis à Genève, à Vienne et à Nairobi ainsi que d'autres entités, y compris une commission régionale, des bureaux de pays et des missions politiques spéciales. Il a par ailleurs établi des rapports distincts sur la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications et sur Umoja.

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

Le Comité considère que les états financiers présentés dans le volume I donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### **Conclusion générale**

Globalement, la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2019 reste saine. Le budget ordinaire a été entièrement utilisé en 2019. L'Administration doit continuer de renforcer les principaux processus métier dans les domaines des finances, du budget, des achats et des affaires humanitaires. Le Comité a également recensé différents aspects devant être améliorés dans la mise en œuvre des réformes du Secrétaire général axées sur les trois piliers suivants : gestion ; développement ; paix et sécurité.

#### **Principales constatations**

##### *Résultats financiers*

Les comptes de 2019 font apparaître un excédent global de 250,2 millions de dollars (contre un excédent de 523,11 millions en 2018). Les produits se chiffrent à 6 896,56 millions de dollars (contre 6 790,43 millions en 2018) et les charges à 6 646,40 millions de dollars (contre 6 267,32 millions en 2018). Les dépenses effectives imputées au budget ordinaire (3 061,30 millions de dollars) correspondent au montant inscrit au budget définitif pour 2019 (3 061,30 millions de dollars), ce qui indique qu'il n'y a eu ni sous-utilisation ni dépassement de crédits.

La valeur totale de l'actif net a diminué de 785,70 millions de dollars, passant de 3 213,90 millions de dollars au 31 décembre 2018 à 2 428,20 millions de dollars au 31 décembre 2019. Cette baisse est imputable principalement aux pertes actuarielles liées à l'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel (1 026,6 millions de dollars) et a été compensée en partie par l'excédent affiché pour l'année (250,2 millions de dollars).

Les ratios financiers correspondant à l'ensemble des activités de l'Organisation couvertes par le volume I sont sains. Toutefois, près de 64,80 % des 4 162,87 millions de dollars de liquidités et de placements sont soumis à des restrictions du fait qu'il s'agit de montants détenus dans des fonds d'affectation spéciale et des fonds d'auto-assurance du personnel, qui ne peuvent donc pas être utilisés pour l'acquittement des

engagements inscrits au budget ordinaire. Les montants empruntés auprès du Fonds de roulement en 2019 n'ont pu être remboursés, en raison du manque de liquidités au titre du budget. En outre, les fonds empruntés auprès du Compte spécial, d'un montant de 202,8 millions de dollars, n'avaient pas été remboursés à la fin de l'année.

#### *Gestion des fonds de roulement et des liquidités*

Le Comité a constaté, d'après les informations communiquées par l'Administration, que le montant des contributions encore non acquittées fin 2019 s'établissait à 711,8 millions de dollars, soit le montant le plus haut jamais atteint au cours des cinq dernières années. Le pourcentage de contributions non acquittées par rapport aux contributions dues a également atteint son niveau le plus haut en 2019, tant au niveau d'une seule année qu'au niveau des montants cumulés.

Le montant des soldes des fonds alimentés par les contributions au budget ordinaire, à savoir le fonds du budget ordinaire, le Fonds de roulement et le Compte spécial, était peu élevé à la fin de l'année et avait régulièrement diminué au cours des quatre années précédentes. Or, si l'on prend en compte les soldes du Fonds de péréquation des impôts (64TEA) et du Compte de l'ONU pour le développement (64ROA), la situation de trésorerie en fin d'année est nettement meilleure. Elle l'est encore davantage si l'on prend également en compte les soldes des fonds communs d'appui. Le Comité estime qu'il est nécessaire d'examiner les soldes des fonds qui sont actuellement utilisés pour remédier aux problèmes de liquidité ou que l'on envisage de solliciter à cette fin.

#### *Recouvrement des coûts et dépenses d'appui aux programmes*

Le solde du fonds de recouvrement des coûts (10RCR), qui fait partie du fonds de gestion centralisée des liquidités, a augmenté, passant de 152,9 millions de dollars (2016) à 252,4 millions de dollars (2019). Les tarifs fixés pour des types d'activités similaires dans les grilles tarifaires de décembre 2019 variaient fortement entre les entités. Dans certains centres de coût, les montants variaient également beaucoup d'une année sur l'autre, mais aussi entre le budget utilisable et le budget utilisé. Le Comité a également constaté des variations considérables dans les effectifs prévus dans les plans de dépenses. Les critères permettant de recenser les postes dont les coûts doivent être inclus dans les plans de dépenses et, par conséquent, recouverts dans le cadre du recouvrement des coûts ne sont pas clairs. La façon dont les différentes entités du Secrétariat déterminaient les coûts pour l'établissement des plans de dépenses n'était pas cohérente.

En ce qui concerne les dépenses d'appui aux programmes, les plans de dépenses n'étaient pas fondés sur un modèle standard et n'étaient pas suffisamment détaillés. Il y avait un manque d'entente et de clarté entre les entités, qui n'utilisaient pas les mêmes critères pour calculer le montant des dépenses de personnel à inscrire dans les plans de dépenses. Aucune précision n'a été donnée au Comité au sujet d'accords par lesquels les montants à imputer aux contributions volontaires au titre des dépenses d'appui au programme en 2018 et 2019 étaient inférieurs aux taux prescrits.

#### *Établissement et gestion du budget*

Les dépenses liées aux opérations financières sont consignées dans Umoja par nature des charges. Or, les dépenses prévues au budget sont réparties selon des catégories différentes. Étant donné que les codes budgétaires et les catégories utilisées pour la présentation de l'information financière ne correspondent pas exactement, il faut transférer des montants lorsqu'on fait des comparaisons. Ainsi, il est impossible de comparer directement les crédits approuvés et les dépenses engagées.

En général, le module d'établissement du budget d'Umoja-Extension 2 a été utilisé pour déterminer les ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense des programmes et sous-programmes. Toutefois, le budget a d'abord été établi à l'aide d'Excel et de Word, avant que les chiffres ne soient saisis dans le module. En outre, des problèmes de lenteur et de saisie des données ont été signalés par certains utilisateurs.

Les dépenses inscrites au budget ne peuvent pas être directement rattachées aux résultats obtenus ou aux produits livrés. Il faut établir un plan assorti d'un calendrier aux fins de la mise en service et de l'exploitation des solutions prévues pour rattacher les dépenses aux résultats et en assurer le suivi.

#### *Évaluation des prestations dues à la cessation de service*

À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un régime d'assurance maladie à prestations définies à condition de remplir certaines conditions, dont une certaine période de service dans le système des Nations Unies. L'Administration a utilisé, pour le personnel en activité, la date d'entrée en fonctions figurant dans les données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, jugeant cette date plus précise. Toutefois, le Comité a constaté qu'une grande partie de ces dates étaient erronées. Le Comité estime que l'utilisation des données de la Caisse des pensions pour l'évaluation actuarielle ne saurait constituer une solution à long terme si les dates ne sont pas dûment vérifiées.

#### *Mise en œuvre de la réforme de la gestion*

Le texte administratif sur l'organisation du Secrétariat de l'ONU résultant de la réforme de la gestion n'a pas encore été promulgué. Le projet de réforme de la gestion présenté dans le rapport du Secrétaire général prévoyait la répartition des tâches, à un niveau élevé, entre le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, mais il fallait encore procéder à la répartition des attributions et responsabilités de manière claire et codifiée aux niveaux inférieurs et au niveau des processus, d'autant qu'il y avait des zones d'ombre et qu'il risquait d'y avoir des chevauchements d'activités. Le secrétariat du Comité des clients des services de gestion n'avait pas encore établi ni diffusé auprès des membres du Comité la procédure à suivre pour que les différentes questions soient examinées dans les meilleurs délais et les dates des réunions du Comité n'étaient pas non plus communiquées suffisamment à l'avance.

Dans le cadre de la réforme de la gestion, le Secrétaire général a défini un nouveau dispositif de délégation de pouvoirs dans sa circulaire relative à la délégation de pouvoirs (ST/SGB/2019/2), mais n'a pas précisé les entités concernées. Par ailleurs, les instruments de délégation ne définissaient pas les ressources pour lesquelles des pouvoirs étaient délégués. Un grand nombre d'entités manquaient de moyens et étaient censées recevoir le soutien de prestataires de services. Il convenait donc d'évaluer si les prestataires de services pourraient faire face au surcroît de travail résultant de la délégation de nouveaux pouvoirs.

Le portail de délégation de pouvoirs devait servir à enregistrer les délégations et sous-délégations auxquelles il avait été procédé. Les sous-délégations en attente d'acceptation restaient longtemps dans le système et l'on a également noté que les montants sur lesquels portaient les délégations ne faisaient pas l'objet de contrôles de validation et que la période de validité saisie pour les délégations était parfois très longue. Dans le contexte du dispositif d'application du principe de responsabilité, une première série de 16 indicateurs clés de performance a été mise en place pour le contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoirs, mais il faudrait la revoir et

l'élargir. Il convenait d'améliorer les données de référence et la définition des cibles fixées pour les indicateurs pour renforcer l'utilité du cadre de suivi.

Il a été conclu que le renforcement de la gestion axée sur les résultats était un élément important du dispositif d'application du principe de responsabilité. Le Secrétariat avait plusieurs manuels de gestion axée sur les résultats ainsi que des orientations et des directives sur des domaines liés à ce type de gestion. En outre, un manuel complet sur la question était en cours d'élaboration. Le renforcement des capacités d'autoévaluation du Secrétariat éclairerait la planification des programmes et la communication d'informations sur l'exécution des programmes et aiderait grandement à combler les lacunes dont souffrait la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, mais la politique d'évaluation n'était toujours pas prête. L'inventaire des risques du Secrétariat, qui devait être achevé au quatrième trimestre 2019 et dont dépendaient d'autres mesures telles que l'établissement de plans d'action visant à atténuer les risques, n'avait pas encore été approuvé.

#### *Mise en œuvre de la réforme pour le développement*

Un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s, dirigé par des coordonnateurs résidents dont le rôle est renforcé, est un élément central du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. On a chiffré le coût d'un système renforcé à 281 millions de dollars par an. Or, ce sont 57 millions de dollars de moins qui ont été obtenus en 2019, et le déficit a été particulièrement marqué pour le prélèvement devant servir aux activités de coordination. En décembre 2019, 82 % des postes de coordonnateurs résidents avaient été pourvus et les recrutements en étaient à des stades différents pour les 18 % restants. Le taux de vacance pour les autres postes du Bureau de la coordination des activités de développement était de 16 %, celui des bureaux régionaux de 33 % et celui des bureaux des coordonnateurs résidents de 23 %.

Le cadre de gestion et de responsabilité est un élément fondamental de la revitalisation du système des coordonnateurs résidents. La partie consacrée aux pays a été achevée en avril 2019, mais les cadres aux niveaux régional et mondial n'ont pas encore été élaborés. Le travail des coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s n'a pas été évalué en 2019.

Les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable constituent l'instrument le plus important pour la planification et la mise en œuvre des activités de développement des Nations Unies dans chaque pays. L'analyse commune des pays sert à l'établissement des plans-cadres de coopération. Cette analyse avait commencé pour 45 pays et avait été menée à bien pour 34 pays.

Le principe de la reconnaissance mutuelle des politiques et des procédures est considéré comme une condition préalable aux opérations menées conjointement. La déclaration de reconnaissance mutuelle était prête en novembre 2018 et 19 entités l'avaient signée. Il sera peut-être nécessaire de mettre au point un cadre visant à faciliter et à guider l'application du principe de reconnaissance mutuelle de façon à avoir une certaine cohérence. Seuls deux organismes ont approuvé les principes de mesure de la satisfaction des clients en ce qui concerne les services de soutien et les principes de calcul des coûts et des prix. Les orientations concernant la version 2.0 de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement ont été lancées en octobre 2019, mais la plateforme elle-même n'a pu être mise en service qu'au premier trimestre de 2020. Soixante-dix-neuf équipes de pays des Nations Unies avaient entrepris d'établir ou de modifier leur stratégie relative aux modalités de fonctionnement.

Les services de soutien communs sont des centres de services établis au niveau des pays qui sont composés d'équipes spécialisées chargées de la prestation de tous les services communs ou d'une partie d'entre eux, comme prévu dans la stratégie relative aux modalités de fonctionnement. La méthode commune à appliquer aux services de soutien était encore en cours de conception et devait être prête en juin 2020. En ce qui concerne le système de partage des locaux des Nations Unies, le développement d'une base de données interinstitutions regroupant des informations sur les locaux était toujours en cours. En avril 2020, des projets pilotes avaient été menés à bien dans quatre des six pays concernés et les deux autres étaient en cours de finalisation. Les projets pilotes étaient censés déboucher sur un plan de consolidation approuvé par l'équipe de pays des Nations Unies, mais cela n'avait été réalisé dans aucun des pays concernés. Il convenait de mieux définir les attributions de l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles et celles de l'Équipe spéciale sur les locaux communs du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

#### *Mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité*

Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix a reçu quatre postes et des ressources devenus disponibles du fait de la fusion des divisions régionales et de la création d'un service administratif commun aux deux nouveaux départements (le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix). Toutefois, ces renforts n'ont rien changé aux attentes qui étaient placées dans le travail du Bureau.

Le plan stratégique du Fonds pour la consolidation de la paix pour la période 2017-2019 prévoyait des dépenses de 500 millions de dollars pour plus de 40 pays au cours de cette période. Les ressources effectivement obtenues se sont élevées à 355,8 millions de dollars et sont venues s'ajouter aux 116 millions de dollars reportés du cycle précédent. Le Fonds a donc dû réduire son objectif de programmation initial de près de 60 millions de dollars en 2019, en différant certains investissements et en réduisant d'autres.

#### *Gestion des achats*

D'après les instructions relatives à la soumission de propositions, lorsqu'il ou elle soumet la proposition, le ou la soumissionnaire confirme avoir lu, compris et accepté les Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU et le projet de contrat. À la seule discrétion de l'ONU, des modifications apportées aux Conditions générales ou au projet de contrat peuvent être envisagées lors de l'évaluation des propositions. Or, le Comité a constaté que la Division des achats n'avait pas pris en compte les changements proposés lorsqu'elle a évalué les propositions. Il estime que ces changements devraient être pris en compte dans la notation. En effet, si l'évaluation ne tient pas compte de ces modifications, les soumissionnaires qui n'acceptent pas les conditions bénéficient d'un traitement préférentiel par rapport aux soumissionnaires qui les acceptent.

#### *Affaires humanitaires*

Le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence a prorogé 29 projets pour lesquels les demandes avaient été faites après la date d'achèvement du projet initialement prévue, étant entendu qu'il n'y aurait pas de rallonge budgétaire.

Des retards allant jusqu'à 24 jours ont été enregistrés dans la présentation des rapports financiers périodiques pour 46 des 185 projets du Fonds central pour les interventions d'urgence concernant cinq organismes des Nations Unies. Des retards

ont également été accusés dans la présentation des rapports financiers périodiques pour 14 des 125 projets d'intervention rapide.

La passerelle entre les modules Umoja-Extension 2 servant à l'attribution des subventions et à la gestion des fonds de financement commun a été testée et la dernière main y a été mise en février 2020. Elle alimentera le module d'attribution des subventions avec les données relatives aux accords, ce qui évitera de procéder à des saisies manuelles. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les équipes Umoja ont collaboré étroitement pour finaliser le plan de mise en service de la passerelle, qui devrait profiter à la fois aux fonds de financement commun et au Fonds central pour les interventions d'urgence, même si le degré auquel ceux-ci l'utiliseraient dans les faits pourrait varier. Le module de collecte de fonds d'Umoja n'était pas prêt et ne satisfaisait pas aux exigences essentielles.

### **Recommandations**

Le Comité a formulé des recommandations tout au long du rapport, mais il a principalement recommandé que l'Administration :

#### *Gestion des fonds de roulement et des liquidités*

1. **Examine les règles d'administration, la base et la structure du Fonds de péréquation des impôts, du fonds de recouvrement des coûts et des autres fonds communs d'appui afin de déterminer s'il est possible de les rationaliser et de prendre en compte leurs soldes dans la gestion des liquidités au titre du budget ordinaire ;**

#### *Recouvrement des coûts et dépenses d'appui aux programmes*

2. **Procède à un examen approfondi des coûts recouverts dans le fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) pour s'assurer qu'ils sont raisonnables ;**

3. **Mène à bien l'harmonisation dans les meilleurs délais et révisé la méthode de recouvrement des coûts et les instructions y afférentes, notamment pour ce qui est du financement des dépenses de personnel au moyen des produits provenant du recouvrement des coûts, de façon à constituer une base cohérente qui servira au calcul de la grille tarifaire et à l'établissement des plans de dépenses ;**

4. **Révisé le cadre régissant les dépenses d'appui aux programmes et les instructions connexes, en consultation avec les entités, afin que des informations transparentes sur les produits et les charges soient disponibles en temps voulu et que les pratiques pour ce qui est de l'établissement des plans de dépenses soient harmonisées entre les entités ;**

#### *Établissement et gestion du budget*

5. **Achève d'harmoniser les catégories de dépenses d'Umoja avec celles du budget dans un délai raisonnable ;**

6. **Continue d'étudier la possibilité de mettre au point, dans Umoja, des outils et des applications favorisant de meilleures pratiques en matière de budgétisation et de contrôle et consolide les outils existants de sorte que l'on puisse mieux suivre l'utilisation du budget par rapport aux résultats ;**



*Évaluation des prestations dues à la cessation de service*

7. **Veille à l'exactitude des dates d'entrée en fonctions enregistrées afin de garantir la fiabilité des données démographiques et des évaluations connexes ;**

*Mise en œuvre de la réforme de la gestion*

8. **Prene des mesures sans tarder pour modifier et promulguer les circulaires du Secrétaire général afin de préciser les attributions et les responsabilités du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel ;**

9. **Établisse et décrive les procédures à appliquer pour que le Comité des clients des services de gestion examine les questions dont il est saisi dans les meilleurs délais, et renforce les mécanismes par lesquels les membres du Comité reçoivent des apports des entités qu'ils représentent de façon à faire du Comité un mécanisme de retour d'information et de consultation efficace ;**

10. **Définisse les critères déterminant ce qui constitue une « entité » et indique les entités sur lesquelles porte le dispositif de délégation des pouvoirs visé dans la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote [ST/SGB/2019/2](#) ;**

11. **S'attache à préciser les ressources pour lesquelles des pouvoirs sont délégués ou sous-délégués et consigne les informations y relatives.**

12. **Recense les améliorations à apporter au portail de délégation de pouvoirs pour le rendre plus robuste, plus transparent et plus convivial et pour y incorporer des mécanismes de contrôle qui vont dans le sens d'un suivi plus rigoureux ;**

13. **Finisse de revoir les indicateurs clés de performance d'ici à la date butoir afin d'améliorer la série d'indicateurs existante ;**

14. **Accélère la mise en œuvre des activités prioritaires prévues dans le plan de travail relatif à l'évaluation, y compris l'élaboration finale de la politique d'évaluation, la mise au point d'outils d'autoévaluation et la mise en place de mesures de renforcement des capacités afin d'éviter de nouveaux retards dans la livraison des produits qui sont tributaires de ces mesures ;**

15. **Veille au respect des échéances fixées pour les activités prévues dans le plan d'action concernant la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats ;**

16. **Donne la priorité à l'établissement d'un inventaire des risques actualisé et de plans de traitement des risques dans toutes les entités du Secrétariat et suive un plan assorti d'échéances pour l'intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques à tous les niveaux ;**

*Mise en œuvre de la réforme pour le développement*

17. **Se concerte avec les organismes qui ne participent pas au partage des coûts de façon à régler les problèmes que pose le déficit de financement et les encourage à rejoindre le système des Nations Unies pour le développement ;**

18. **S'attache à mettre la dernière main dans les meilleurs délais aux cadres de gestion et de responsabilité aux niveaux régional et mondial de façon à pouvoir identifier aisément les membres du système des Nations Unies pour le développement, y compris pour ce qui est de leurs attributions et responsabilités et de leurs interactions et fournir ainsi un dispositif d'application du principe de responsabilité complet ;**

19. Continue de collaborer avec les équipes de pays des Nations Unies de sorte que de nouvelles analyses communes de pays soient établies en temps utile et les analyses existantes mises à jour dans les meilleurs délais ;

20. Soutienne activement le Comité de haut niveau sur la gestion pour que tous les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable appuient le principe de reconnaissance mutuelle et que le suivi des progrès de la mise en œuvre de ce principe soit renforcé ;

21. S'emploie à ce que l'on précise à qui revient la responsabilité de prendre des mesures pour promouvoir l'adoption des principes relatifs à la satisfaction des clients et au calcul des coûts et des prix ;

22. Collabore avec les équipes de pays des Nations Unies à la mise en œuvre des orientations concernant la version 2.0 de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et cherche à établir un calendrier réaliste pour la transition et la mise en œuvre ;

23. Fixe des échéances avec des objectifs d'étape et des jalons pour la mise en place des services de soutien communs et veille à ce qu'il soit donné suite à ses décisions ;

*Mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité*

24. Élabore des critères qui aideront à évaluer l'incidence que le renforcement des capacités du Bureau d'appui à la consolidation de la paix a eue sur son travail, compte tenu des aspirations exprimées par l'Assemblée générale dans la résolution [70/262](#) et par le Conseil de sécurité dans la résolution [2282 \(2016\)](#) quant à la revitalisation des travaux du Bureau ;

25. Continue de s'attacher à augmenter les ressources financières du Fonds pour la consolidation de la paix ;

*Gestion des achats*

26. Attribue une note aux demandes de modification des Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU ou du projet de contrat lors de l'évaluation des propositions dans les cas où l'Organisation envisage d'y donner suite ;

*Affaires humanitaires*

27. Collabore avec les agents de réalisation afin de réduire au maximum les demandes de prolongation, examine soigneusement ces demandes et n'accorde de prolongation que dans des circonstances véritablement exceptionnelles ;

28. S'efforce de terminer les rapports financiers et de rembourser les fonds non dépensés dans les délais impartis ;

29. Accélère la mise en service de la passerelle entre les modules Umoja Extension-2 servant à l'attribution des subventions et à la gestion des fonds de financement commun et étudie son utilité et la manière dont elle pourrait être adaptée pour le Fonds central pour les interventions d'urgence, l'objectif étant de réduire les saisies manuelles dans le cadre de l'enregistrement des transactions financières et de l'établissement de la balance des comptes.

**Suite donnée aux recommandations antérieures**

Au 31 décembre 2019, sur les 224 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2018, 49 (22 %) avaient été intégralement mises en œuvre, 153 (68 %) étaient en cours d'application, 13 (6 %) n'avaient pas du tout été appliquées et 9 (4 %) étaient devenues caduques. Il a constaté que l'Administration avait progressé dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations en suspens et noté que, dans de nombreux cas, la mise en œuvre de telle ou telle recommandation était liée à la mise en service d'Umoja-Extension 2 et aux améliorations qu'il était prévu d'apporter aux travaux de budgétisation pour l'année suivante.

**Chiffres clés**

<b>6,897 milliards de dollars</b>	Total des produits
<b>6,646 milliards de dollars</b>	Total des charges
<b>0,250 milliard de dollars</b>	Excédent pour l'année
<b>9,715 milliards de dollars</b>	Actif
<b>7,287 milliards de dollars</b>	Passif
<b>2,428 milliards de dollars</b>	Total de l'actif net
<b>2,705 milliards de dollars</b>	Traitements, indemnités et prestations

**A. Contexte**

1. Fondée en 1945, l'Organisation des Nations Unies est la principale instance qui permet aux 193 États Membres de se réunir et d'agir collectivement, par l'intermédiaire de ses organes principaux, à savoir l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social, le Conseil de tutelle, la Cour internationale de Justice et le Secrétariat. En vertu de la Charte des Nations Unies, l'Organisation peut intervenir sur un vaste ensemble de questions fondamentales et complexes. Elle comprend un Siège à New York, regroupant de multiples départements et bureaux, ainsi que des entités (dont bon nombre disposent de leurs propres structures et systèmes de gouvernance) et des bureaux hors Siège, et mène des projets dans le monde entier.

2. Les états financiers de l'Organisation des Nations Unies présentés dans le volume I concernent l'ensemble des activités, entités et programmes relevant du Secrétariat et portent sur tous les fonds, à l'exception de ceux créés pour financer les opérations de maintien de la paix, la Commission d'indemnisation des Nations Unies, le Tribunal international chargé de juger les personnes accusées de violations graves du droit international humanitaire commises sur le territoire de l'ex-Yougoslavie depuis 1991, le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement, qui font l'objet d'états financiers distincts.

3. Les états financiers de 2019 ont été établis selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ils comprennent cinq états financiers distincts, accompagnés de notes explicatives.

**B. Mandat, étendue de l'audit et méthode**

4. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année financière terminée le 31 décembre 2019 présentés dans le volume I, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

5. Le Comité a effectué son audit dans plusieurs bureaux et divisions du Siège de l'Organisation à New York et dans les bureaux de Genève, de Vienne et de Nairobi, ainsi que dans le bureau du Soudan, les missions politiques spéciales en Colombie et en Iraq et la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba. De mars à mai 2020, en raison de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), certaines parties de l'audit, dont l'audit final des états financiers, ont été effectuées à distance depuis l'Inde. Le Comité a organisé ses vérifications en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) afin d'éviter les chevauchements d'activités et de déterminer dans quelle mesure il pouvait utiliser les travaux des auditeurs internes. Les observations et conclusions du Comité ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administration, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale.

### **Étendue de l'audit**

6. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière de l'Organisation au 31 décembre 2019 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année financière terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

7. Le Comité a par ailleurs examiné les opérations de l'Organisation des Nations Unies en application de l'article 7.5 du Règlement financier et accordé une plus grande attention aux domaines d'importance fondamentale pour les capacités, l'efficacité de la gestion et la réputation de l'Organisation, à savoir notamment les finances et le budget, la mise en œuvre des réformes engagées dans le domaine de la gestion, du développement et de la paix et de la sécurité, la gestion des achats et les affaires humanitaires.

## **C. Constatations et recommandations**

### **Suite donnée aux recommandations antérieures**

8. Au 31 décembre 2019, sur les 224 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2018, 49 (22 %) avaient été intégralement mises en œuvre, 153 (68 %) étaient en cours d'application, 13 (6 %) n'avaient pas du tout été appliquées et 9 (4 %) étaient devenues caduques (voir annexe I).

9. Concernant le plan-cadre d'équipement, au 31 décembre 2019, sur les 15 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2017, 13 (87 %) avaient été intégralement mises en œuvre et 2 (13 %) étaient en cours d'application (voir annexe II).

10. On trouvera dans le tableau II.1 l'état d'application des recommandations concernant le volume I groupées par rapport du Comité. Il ressort de ce tableau que la recommandation non encore appliquée la plus ancienne a été formulée dans le rapport du Comité portant sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2009 (A/65/5 (Vol. I), chap. II).

Tableau II.1  
État d'application des recommandations

Rapport	Nombre de recommandations	Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2018	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques	Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2019
A/65/5 (Vol. I), chap. II	72	1		1			1
A/67/5 (Vol. I) et A/67/5 (Vol. I)/Corr.2, chap. II	40	1		1			1
A/69/5 (Vol. I), chap. II	28	15	3	10	1	1	11
A/70/5 (Vol. I) et A/70/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II	26	16	2	12		2	12
A/71/5 (Vol. I)	44	26	5	19	1	1	20
A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II <sup>a</sup>	53	32	13	15	3	1	18
A/73/5 (Vol. I)	71	62	14	41	4	3	45
A/74/5 (Vol. I) <sup>a</sup>	71	71	12	54	4	1	58
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>224</b>	<b>49</b>	<b>153</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>166</b>

<sup>a</sup> À l'exclusion des recommandations formulées dans la section relative au plan stratégique patrimonial du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'année terminée le 31 décembre 2016 [A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II] et du rapport du Comité sur l'année terminée le 31 décembre 2018 [A/74/5 (Vol. I)], qui ont été présentées dans les rapports du Comité sur cette question (A/73/157 et A/75/135).

11. Le Comité a noté qu'il fallait continuer d'améliorer le taux d'application des recommandations, en particulier celui des recommandations en suspens depuis plus de deux ans. Il a constaté que l'Administration avait progressé dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations en suspens et noté que, dans de nombreux cas, la mise en œuvre de telle ou telle recommandation était liée à la mise en service d'Umoya-Extension 2 et aux améliorations qu'il était prévu d'apporter aux travaux de budgétisation pour l'année suivante. De plus, pour plusieurs recommandations, des mesures préliminaires avaient été prises, mais il restait encore à faire pour assurer leur application intégrale. On trouvera dans l'annexe I du présent rapport un résumé plus détaillé de la suite donnée aux recommandations antérieures du Comité.

## D. Finances et budget

### Aperçu de la situation financière

12. Les comptes de 2019 font apparaître un excédent global de 250,2 millions de dollars (contre un excédent de 523,11 millions en 2018). Les produits se chiffrent à 6 896,56 millions de dollars (contre 6 790,43 millions en 2018) et les charges à 6 646,40 millions de dollars (contre 6 267,32 millions en 2018). Les dépenses effectives imputées au budget ordinaire (3 061,30 millions de dollars) correspondent au montant inscrit au budget définitif pour 2019 (3 061,30 millions de dollars), ce qui indique qu'il n'y a eu ni sous-utilisation ni dépassement de crédits.

13. La valeur totale de l'actif net a diminué de 785,70 millions de dollars, passant de 3 213,90 millions de dollars au 31 décembre 2018 à 2 428,20 millions de dollars au 31 décembre 2019. Cette baisse est imputable principalement aux pertes actuarielles liés à l'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel (1 026,6 millions de dollars) et a été compensée en partie par l'excédent affiché pour l'année (250,2 millions de dollars).

14. Le rapport financier établi par le Secrétariat (voir le chapitre IV) donne un aperçu général de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies. Globalement, la situation financière de l'Organisation reste saine, les actifs demeurant suffisants pour couvrir les engagements. Toutefois, les passifs liés aux avantages du personnel risquent d'absorber une part croissante du budget ordinaire au fil du temps s'ils demeurent non provisionnés.

15. Les états financiers présentés dans le volume I portent sur la période terminée le 31 décembre 2019. Ils ont été certifiés par le Contrôleur le 25 mars 2020 après que l'Organisation mondiale de la Santé a qualifié l'épidémie de COVID-19 de pandémie le 11 mars 2020. Le Comité a noté que, l'épidémie de COVID-19 n'ayant pris toute son importance qu'après la date de clôture, aucune information quant à son impact (ou son absence d'impact) ne figurait pourtant dans les notes relatives aux états financiers. L'Administration a indiqué qu'elle n'avait reçu aucune demande des donateurs visant à modifier ou annuler les promesses de contribution faites les années précédentes et que les contributions volontaires n'avaient pâti en rien de la COVID-19. Au 31 décembre 2019, le fonds principal de gestion centralisée des liquidités était constitué, pour une grande part, d'équivalents de trésorerie et de placements à court terme et, au 31 mars 2020, une grande partie de ces titres était déjà arrivée à échéance, le principal et les intérêts ayant été entièrement réglés. L'Administration a indiqué qu'elle avait évalué à tous égards l'impact de la COVID-19 sur les états financiers et conclu que cet impact était très faible, voire insignifiant.

16. Le Comité a examiné plusieurs ratios financiers (voir le tableau II.2), qui sont présentés dans les paragraphes ci-dessous.

Tableau II.2  
**Ratios financiers**

<i>Ratio</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>	<i>31 décembre 2017</i>
<b>Ratio de liquidité générale<sup>a</sup></b>			
Actif courant/passif courant	4,11	4,24	3,88
<b>Total de l'actif/total du passif<sup>b</sup></b>			
Actif/passif	1,33	1,54	1,35
<b>Ratio de liquidité immédiate<sup>c</sup></b>			
(Trésorerie + placements à court terme)/passifs courants	2,73	2,84	2,42
<b>Ratio de liquidité relative<sup>d</sup></b>			
(Trésorerie + placements à court terme + créances)/passifs courants	3,78	3,85	3,51

Source : Analyse, par le Comité, des états financiers de l'Organisation (volume I) pour 2017, 2018 et 2019.

<sup>a</sup> Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

<sup>b</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

<sup>c</sup> Le ratio de liquidité immédiate mesure le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements qui font partie des actifs courants par rapport aux passifs courants.

<sup>d</sup> Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

17. Le Comité a constaté que les ratios financiers correspondant à l'ensemble des activités de l'Organisation couvertes par le volume I étaient sains. Toutefois, près de 64,80 % des 4 162,87 millions de dollars de liquidités et de placements sont soumis à des restrictions du fait qu'il s'agit de montants détenus dans des fonds d'affectation spéciale et des fonds d'auto-assurance du personnel. Les montants empruntés auprès du Fonds de roulement en 2019 n'ont pu être remboursés, en raison du manque de liquidités au titre du budget. En outre, les fonds empruntés auprès du Compte spécial, d'un montant de 202,8 millions de dollars, n'avaient pas été remboursés à la fin de l'année. L'analyse des ratios financiers présentée ci-dessus doit être lue en parallèle avec les constatations détaillées faites par le Comité au sujet de la gestion des fonds de roulement et des liquidités, qui figurent dans la section ci-après.

### Gestion des fonds de roulement et des liquidités

18. Dans les notes relatives aux états financiers de 2019, il est indiqué que le manque chronique de liquidités dont souffre le budget ordinaire a persisté en 2019 et que le fonds du budget ordinaire avait dû emprunter au Fonds de roulement et au Compte spécial pendant l'année. Il est également indiqué que si le problème de liquidité est dû aux retards dans le paiement par les États Membres de leurs contributions, la capacité du Secrétariat d'y faire face correctement est entravée par les contraintes du cadre réglementaire.

19. Sur la base des informations fournies par l'Administration, le Comité a établi un tableau récapitulatif de l'évolution du montant des contributions non acquittées, que l'on trouvera ci-après.

Tableau II.3

#### Contributions non acquittées

(En milliards de dollars des États-Unis)

Situation en fin d'année	Contributions dues		Contributions non acquittées		Pourcentage des contributions non acquittées par rapport aux contributions dues (pour l'année considérée)	Pourcentage des contributions non acquittées par rapport aux contributions dues (montants cumulés)
	Pour l'année considérée	Montants cumulés	Pour l'année considérée	Montants cumulés		
2015	2,77	3,31	0,45	0,53	16,41	16,12
2016	2,55	3,08	0,37	0,41	14,62	13,30
2017	2,58	2,99	0,50	0,53	19,53	17,78
2018	2,49	3,02	0,51	0,53	20,64	17,54
2019	2,85	3,38	0,70	0,71	24,54	21,07

20. Le Comité a constaté que le montant des contributions encore non acquittées fin 2019 s'établissait à 711,8 millions de dollars, soit le montant le plus haut jamais atteint. Le pourcentage de contributions non acquittées par rapport aux contributions dues a également atteint son niveau le plus haut en 2019, tant au niveau d'une seule année qu'au niveau des montants cumulés.

21. L'Administration a informé le Comité des différentes mesures qu'elle avait prises pour faire face à la crise de liquidités. Elle a notamment adopté des mesures d'austérité et mis au point des outils de prévision, y compris des outils permettant d'analyser l'évolution du paiement des contributions et des décaissements, sur la base des dépenses passées et des activités de la chaîne d'approvisionnement, et de suivre les mouvements de trésorerie, les procédures de recrutement et les dépenses de personnel.



22. Le Comité a noté que des améliorations pouvaient être apportées à la gestion des fonds de roulement et des liquidités. Il s'en explique dans les paragraphes qui suivent.

*Soldes des fonds aux fins de la gestion des liquidités pour les opérations relevant du budget ordinaire*

23. Le Comité a appris que le Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU n'interdisaient pas d'utiliser les liquidités disponibles au titre d'une activité pour financer d'autres activités. Toutefois, dans la pratique, le Secrétariat n'avait pas l'habitude d'autoriser des avances entre les opérations de maintien de la paix en cours et les activités relevant du budget ordinaire, bien que ce recours ne soit pas expressément interdit. Le Comité a également été informé que les fonds d'affectation spéciale n'étaient pas utilisés comme moyen de gestion des liquidités pour les opérations du budget ordinaire ou les opérations de maintien de la paix. Il a déduit des informations fournies par l'Administration que tous les fonds dont il était question dans le volume I autres que les fonds de financement des opérations de maintien de la paix en cours et les fonds d'affectation spéciale pourraient être utilisés comme outil de gestion des liquidités. Il a également été informé que, bien que l'Administration n'ait pas encore envisagé de solliciter d'autres fonds, des fonds provenant du Fonds de péréquation des impôts (64 TEA) et du Compte de l'ONU pour le développement (64 ROA) avaient été utilisés à des fins de gestion des liquidités.

24. Le Comité a constaté que le montant des soldes des fonds alimentés par les contributions au budget ordinaire, à savoir le fonds du budget ordinaire (10 UNA), le Fonds de roulement (10 WCA) et le Compte spécial (10 STA), était peu élevé à la fin de l'année (2019) et qu'il avait régulièrement diminué au cours des quatre années précédentes. En ajoutant aux soldes précédents les soldes du Fonds de péréquation des impôts (64 TEA) et du Compte de l'ONU pour le développement (64 ROA) afin d'évaluer la liquidité combinée de l'ensemble des fonds, le Comité a constaté que la prise en compte de ces deux fonds venait considérablement modifier le montant du solde des liquidités, comme indiqué ci-dessous.

Tableau II.4  
**Analyse du solde des liquidités**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Solde au 31 décembre</i>	<i>Fonds alimentés par les contributions au budget ordinaire (10 RBA) [fonds du budget ordinaire (10 UNA) + Compte spécial (10 STA) + Fonds de roulement (10 WCA)]</i>	<i>Fonds alimentés par les contributions au budget ordinaire (10 RBA) + Fonds de péréquation des impôts (64 TEA) + Compte de l'ONU pour le développement (64 ROA)</i>
2015	85,5	232,2
2016	223,5	362,4
2017	73,1	206,8
2018	29,9	197,5
2019	23,3	247,2

25. Le Comité a constaté que divers fonds entraient dans la catégorie des fonds communs d'appui, qui ne relevaient ni des fonds de financement des opérations de maintien de la paix ni des fonds d'affectation spéciale. Il a voulu connaître les raisons d'une telle catégorisation et savoir pourquoi ces fonds ne figuraient pas parmi les fonds prévus au budget ordinaire, mais l'Administration n'a fourni aucun éclaircissement à ce sujet. Lorsque l'on prend en compte les soldes des fonds

communs d'appui (de types 10, 62 et 64) et des fonds d'appui aux programmes, la situation de trésorerie en fin d'année s'améliore encore.

26. L'Administration a indiqué qu'en règle générale, plus on sollicitait de fonds pour obtenir des liquidités, plus le suivi était difficile, car il fallait tenir compte des opérations et des besoins de trésorerie de chaque fonds. Elle a également indiqué que les fonds de type 62 étaient financés par des fonds d'affectation spéciale pour couvrir les dépenses indirectes d'appui aux programmes des opérations desdits fonds d'affectation spéciale et qu'à ce titre, ils ne pouvaient être utilisés pour appuyer les activités inscrites au budget ordinaire qu'avec le consentement des donateurs. Elle a expliqué en outre que le fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) était un fonds mondial, auquel participaient des entités du monde entier, ce qui faisait qu'il était très difficile d'avoir une vue d'ensemble des activités en cours, et que le calendrier des encaissements et des décaissements était étroitement imbriqué.

27. Le Comité a pris note de la réponse. Il ne propose pas que tous ces fonds soient utilisés comme moyen d'obtenir des liquidités, mais fait simplement observer qu'ils offrent à l'Administration diverses solutions de liquidité. Ainsi, si on avait pris en compte les soldes du Compte de l'ONU pour le développement (64 ROA) et du Fonds de péréquation des impôts (64 TEA) (fonds que l'Administration utilise déjà comme moyen de liquidité), on aurait pu comptabiliser dans le solde des liquidités un montant supplémentaire de 223,9 millions de dollars au 31 décembre 2019. Par ailleurs, l'argument de l'Administration selon lequel le fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) est un fonds mondial, ce qui ferait qu'il serait difficile d'avoir une vue d'ensemble des activités en cours, doit être accueilli avec prudence, le fonds du budget ordinaire (10 UNA) étant lui aussi un fonds mondial. En outre, la hausse constante des soldes du fonds au cours des trois dernières années ne vient pas étayer les dires de l'Administration quand elle affirme que le calendrier des encaissements et des décaissements est étroitement imbriqué. L'assertion selon laquelle les fonds de type 62 ne peuvent être utilisés pour appuyer les activités inscrites au budget ordinaire qu'avec le consentement des donateurs ne vaut que dans la mesure où seul le taux de contribution aux dépenses d'appui aux programmes requiert le consentement desdits donateurs et qu'une fois les recouvrements effectués, le fonds est à la disposition de l'Administration pour tout ce qui a trait au recouvrement des frais administratifs et techniques encourus.

**28. Le Comité recommande que l'Administration examine les règles d'administration, la base et la structure du Fonds de péréquation des impôts, du fonds de recouvrement des coûts et des autres fonds communs d'appui afin de déterminer s'il est possible de les rationaliser et de prendre en compte leurs soldes dans la gestion des liquidités au titre du budget ordinaire.**

29. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a également fait observer qu'il incombait aux États Membres de financer le budget ordinaire et qu'il ne lui appartenait pas de rechercher d'autres sources de financement. En outre, faire appel à d'autres sources de financement pour compléter le budget ordinaire ne faisait qu'exacerber les difficultés dans d'autres domaines d'opérations. En outre, comme il était impossible de savoir à l'avance quand les États Membres verseraient leurs contributions au budget ordinaire, on ne pouvait garantir que les sommes empruntées soient remboursées à telle ou telle date, même les sommes empruntées auprès des fonds ayant des opérations en cours et des besoins de trésorerie.

30. Tout en prenant note des observations de l'Administration, le Comité estime qu'il est nécessaire d'examiner les soldes des fonds qui sont actuellement utilisés pour remédier aux problèmes de liquidité ou que l'on envisage de solliciter à cette fin. Dès lors que l'on prend en compte les soldes du Fonds de péréquation des impôts (64 TEA) et du Compte de l'ONU pour le développement (64 ROA), fonds utilisés

par l'Administration comme moyen de liquidité, la position du fonds s'améliore considérablement et pourrait être utile pour la gestion des liquidités.

*Outil d'analyse des flux de trésorerie*

31. Le Comité a constaté qu'on ne disposait pas d'un état mensuel des décaissements, ventilés entre décaissements prévus et autres types de dépenses. Il a été informé que l'Administration utilisait la méthode indirecte de calcul des flux de trésorerie, aucune information directe sur les flux de trésorerie ne pouvant être obtenue à partir d'Umoja, et qu'elle conduisait un projet visant à faire apparaître à haut niveau les opérations de décaissement et d'encaissement au titre du budget ordinaire à des fins d'information de gestion. Le Comité a noté qu'il était indispensable de disposer de données sur les décaissements, classés par type de dépenses, si l'on voulait procéder à des analyses qui permettent de mieux préparer les différentes mesures de gestion de liquidités et leur application en temps voulu.

**32. Le Comité recommande que l'Administration élabore sans délai un outil qui génère sur une base quotidienne et mensuelle des données désagrégées sur les flux de trésorerie afin de faciliter la gestion des liquidités.**

33. L'Administration a souscrit à cette recommandation et assuré le Comité qu'elle accélérerait l'exécution du projet sur l'information des encaissements et des décaissements.

*Suivi des mesures d'austérité aux fins de la gestion des liquidités*

34. Le Comité a constaté que, face à la crise de liquidités, plusieurs mesures d'austérité avaient été prises, notamment des mesures visant à limiter le nombre de voyages et à réduire les dépenses non afférentes aux postes. En ce qui concerne les mécanismes mis en place pour contrôler le bon respect des mesures et en analyser l'impact, la Comité a été informé que les mesures d'austérité avaient été prises pour remédier à la crise et non par souci d'économie budgétaire et que le Bureau du Contrôleur contrôlait les flux de trésorerie dans le but de ralentir les sorties de fonds et de les planifier en fonction des rentrées, lesquelles étaient très peu prévisibles. L'Administration a également indiqué que les mesures n'étaient assorties d'aucun objectif précis mais qu'elles s'inscrivaient dans une tentative globale de ralentir les décaissements, du moins ceux pouvant l'être, sans compromettre l'exécution des mandats.

35. Le Comité a constaté que les mesures d'austérité pouvaient aussi avoir pour effet de réduire les dépenses. Par ailleurs, analyser l'impact des mesures permettait par la suite de mieux gérer les liquidités. Le Comité a également constaté que l'Administration n'avait pas répondu à sa question quant aux mécanismes mis en place pour contrôler le bon respect des mesures prises.

**36. Le Comité recommande que l'Administration mette en place des mécanismes permettant de contrôler le bon respect des mesures prises pour remédier aux problèmes de liquidité et d'en évaluer l'impact.**

37. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a également indiqué que les mesures d'austérité ne visaient pas à réaliser des économies mais à gérer les liquidités. Elle a ajouté que, dans le but de contrôler le niveau des dépenses en tenant dûment compte des rentrées d'argent, les fonds étaient déboursés de façon contrôlée et qu'une procédure spéciale d'engagement de dépenses était utilisée pour réguler le niveau des dépenses. C'était grâce à ces nouveaux dispositifs qu'elle avait pu éviter que la crise ne vienne compromettre l'exécution des programmes et ne l'empêche d'honorer ses obligations financières.

38. Le Comité a pris acte de la réponse de l'Administration. Il est d'avis que les mesures d'austérité adoptées pourraient aider à la gestion des liquidités, en permettant une baisse de la consommation de biens et de services, ce qui entraîne une réduction de la demande de fonds, le report de manifestations génératrices de dépenses et le report du paiement de dépenses. Un mécanisme de suivi et de contrôle des mesures permettrait à l'Administration de mieux se préparer à l'avenir à gérer ce type de situation.

### **Soldes des fonds**

#### *Différences dans les soldes des fonds à telle ou telle date*

39. Dans son rapport pour 2018 [A/74/5 (Vol. I)], le Comité avait constaté que les virements entre fonds qui devaient être effectués à la fin de l'année avaient été réalisés après la clôture de l'année financière, ce qui faisait qu'il avait été difficile d'analyser et de déterminer le niveau exact des soldes de trésorerie des fonds à telle ou telle date. Le Comité a constaté que les soldes cumulés des fonds relevant du fonds du budget ordinaire (10 UNA) affichaient des montants différents pour cinq dates en 2019, selon que l'on considérait les données générées en décembre 2019 ou celles générées en avril 2020.

40. L'Administration a indiqué que, pour deux de ces dates, les différences tenaient au fait qu'il avait fallu procéder à un nouveau calcul des contributions du personnel pour mars et mai 2019 et que, pour les trois autres dates, les différences résultaient de petites modifications ou opérations effectuées à la suite de la réception tardive de documents. Le nouveau calcul des contributions du personnel visait à éliminer les différences qui avaient été constatées entre le compte des contributions du personnel et le compte de contrepartie pour les périodes en question. Le Comité a constaté que l'Administration n'avait fourni aucune raison ni aucun justificatif expliquant pourquoi elle avait dû procéder à ce nouveau calcul.

**41. Le Comité recommande que l'Administration renforce ses contrôles afin d'éviter que les soldes des fonds ne soient modifiés à une date ultérieure et de préserver l'intangibilité des soldes arrêtés chaque jour, de sorte que ces soldes puissent être utilisés en toute fiabilité à des fins de prévision.**

42. L'Administration a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il était parfois nécessaire, pour une raison ou une autre (besoin de procéder à de nouveaux calculs, enregistrement tardif de relevés bancaires, etc.), de rouvrir un exercice clos, mais qu'une telle opération était strictement contrôlée.

43. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il estime que les mesures ayant pour effet de modifier les soldes de trésorerie des fonds ne doivent être prises que dans des circonstances exceptionnelles et qu'il convient d'établir le cas échéant une piste d'audit complète, en consignnant ces mesures et les modifications auxquelles elles donnent lieu et en conservant la documentation y afférente.

#### *Fonds inactifs*

44. Le Comité a constaté que 10 fonds en activité, affichant un solde cumulé de 8,68 millions de dollars au 31 décembre 2019, n'avaient donné lieu à aucune opération liée aux revenus ou aux gains ou pertes résultant d'écarts de changes ou de placements dans le fonds principal de gestion centralisée des liquidités, ou n'avaient donné lieu à cet égard qu'à un très petit nombre d'opérations. Il a été informé que nombre de ces fonds avaient été créés pour assurer la gestion des dépenses d'appui aux programmes ou le recouvrement des coûts pour le compte de diverses entités et que, après la mise en service d'Umoja, les opérations de ces entités avaient été fusionnées aux opérations du fonds des charges et produits liés aux dépenses d'appui

aux programmes (62 RPS) ou du fonds de recouvrement des coûts (10 RCR). Des fonds avaient également été créés pour la mise en service du Système intégré de gestion (SIG) et le passage à Umoja.

**45. Le Comité recommande que l'Administration ferme les divers fonds inactifs et mette en place un système permettant de passer périodiquement en revue les fonds existants et de fermer ceux qui cessent d'être actifs.**

46. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

### **Recouvrement des coûts et dépenses d'appui aux programmes**

#### *Recouvrement des coûts*

47. Un mémorandum intérieur publié par le Contrôleur adjoint en mars 2015 prévoyait que tous les coûts recouverts au titre des services autres que les services d'appui aux programmes fournis aux fonds d'affectation spéciale devaient être versés sur un compte central. Il prévoyait en outre que toutes les activités de recouvrement de coûts devaient être menées au moyen de fonds de recouvrement de coûts établis à cette fin, chaque volume des états financiers devant avoir le sien. Le fonds de recouvrement de coûts créé pour le volume I est le fonds 10 RCR.

48. En outre, des directives sur le recouvrement des coûts pour les services fournis dans le cadre d'Umoja ont été publiées, dans le but d'harmoniser l'approche adoptée en la matière, lesquelles imposent à toutes les entités de soumettre une liste complète des services ou des activités qu'elles assurent en vue de l'établissement d'un catalogue regroupant tous les services de l'Organisation. Tous les prestataires de services doivent soumettre également leurs plans de dépenses, leurs prévisions de trésorerie et leurs demandes d'allocations budgétaires au Bureau du contrôleur, lequel approuve les plans de dépenses et, le cas échéant, le financement des postes financés au moyen des fonds de recouvrement de coûts. Lors de la mise en œuvre du nouveau régime de délégation de pouvoirs en 2019, les chefs d'entité ont été habilités à approuver les plans de dépenses, une copie dudit plan devant être transmise au Contrôleur.

#### *Hausse des soldes du fonds de recouvrement des coûts*

49. Dans un mémorandum daté du 2 juin 2012, le Contrôleur a prescrit que les frais de recouvrement des coûts devaient être raisonnables et ne pas dépasser le montant nécessaire pour recouvrer les coûts réels des services et qu'ils devaient être contrôlés afin d'éviter tout recouvrement supérieur aux coûts. Le Comité a constaté que le solde du fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) dans le fonds de gestion centralisée des liquidités ne cessait d'augmenter, son montant étant passé de 152,9 millions de dollars (2016) à 161,8 millions de dollars (2017) et à 199,3 millions de dollars (2018), avant d'augmenter fortement à 252,4 millions de dollars (2019). Cette hausse constante montre qu'il existe un risque que le recouvrement des coûts soit déraisonnable et que les services fournis soient surfacturés.

50. L'Administration a indiqué que le fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) était utilisé pour tous les recouvrements de coûts, aussi bien internes (à savoir, pour les entités présentes dans Umoja) qu'externes (pour les entités qui n'étaient pas présentes dans Umoja). Elle a toutefois accepté de revoir les taux de recouvrement des coûts afin de vérifier qu'ils n'étaient pas excessifs.

#### *État des grilles tarifaires*

51. En examinant les grilles tarifaires en vigueur pour certains types d'activités relevant du fonds de recouvrement des coûts (10 RCR), le Comité a constaté que les

tarifs fixés étaient parfois modifiés arbitrairement. Dans certains cas, les tarifs avaient été modifiés de 99 % (à la hausse ou à la baisse) d'une année sur l'autre.

52. Lors d'un examen de quelques cas, le Comité a constaté, dans les grilles tarifaires de décembre 2019, des écarts importants dans les tarifs fixés pour une même activité entre les entités :

a) Pour le service de courrier électronique, les tarifs étaient de 271 dollars à l'Office des Nations Unies à Vienne, de 10 dollars à la Commission économique pour l'Afrique et de 200 dollars à l'Office des Nations Unies à Nairobi ;

b) Pour la sauvegarde des données, les tarifs étaient de 5 dollars à l'Office des Nations Unies à Vienne, de 4 dollars à la Commission économique pour l'Afrique et de 2 dollars à l'Office des Nations Unies à Nairobi.

53. Le Comité a été informé qu'il n'avait été procédé à ce jour à aucune étude de comparaison des coûts entre entités et que le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, en collaboration avec l'Office des Nations Unies à Genève, conduisait un projet de révision de la taxonomie des services qui permettrait d'harmoniser les activités du Secrétariat et de mener une telle étude à l'avenir.

#### *État des plans de recouvrement des coûts*

54. Le Comité a été informé que l'Administration ne faisait pas le suivi des entités qui ne soumettaient pas leurs plans de dépenses. Si une entité ne soumettait pas de plan de dépenses, elle ne pouvait pas accéder aux produits générés par ses activités de recouvrement de coûts. Ainsi, la Commission économique pour l'Afrique n'avait pas établi de plan global de dépenses en 2019 et n'avait pas indiqué si des plans de dépenses avaient été établis pour ses différents centres au cours de l'année.

55. Le Comité a également constaté que, dans certains centres de coût, les montants variaient beaucoup d'une année sur l'autre, ainsi qu'entre le budget utilisable et le budget utilisé. En outre, dans certains centres de coût, les dépenses étaient supérieures aux coûts recouverts et aux produits. Le Comité a constaté que, dans un centre de coûts, les coûts d'assurance maladie après la cessation de service et les coûts de formation n'étaient pas recouverts.

56. Le Comité a analysé certains plans de dépenses de 2019 que lui a communiqués le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, à partir desquels il a établi le tableau présenté ci-dessus.

Tableau II.5

#### **Analyse des plans de dépenses**

(En dollars des États-Unis)

<i>Entité</i>	<i>Produits (montant estimatif)</i>	<i>Charges (montant estimatif)</i>	<i>Nombre de fonctionnaires inclus dans le plan de dépenses</i>
Office des Nations Unies à Vienne	1 780 000	1 630 000	Aucun (seul un emploi de temporaire y figure)
Office des Nations Unies à Genève	4 235 941	4 235 941	2
Office des Nations Unies à Nairobi	8 682 328	8 564 017	347
Siège de l'Organisation des Nations Unies	6 167 574	6 167 574	1
Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq	9 279 938	8 908 116	Aucun

57. Comme le montre le tableau ci-dessus, il existe des écarts importants dans le nombre de fonctionnaires inclus dans les plans de dépenses. Les critères permettant de recenser les postes dont les coûts doivent être inclus dans les plans de dépenses et, par conséquent, recouverts dans le cadre du recouvrement des coûts ne sont pas clairs. En outre, le Comité estime que la façon dont les différentes entités du Secrétariat déterminent les coûts lors de l'établissement des plans de dépenses n'est pas cohérente.

58. Le Comité a noté que, dans sa réponse, l'Office des Nations Unies à Genève avait indiqué que 132 fonctionnaires avaient été affectés à l'activité de recouvrement des coûts en 2019, activité dont les produits étaient estimés à 30,4 millions de dollars et les charges à 30,3 millions de dollars. En raison des changements apportés au régime de délégation de pouvoirs, l'Office n'avait pas été invité à soumettre au Siège de l'Organisation un plan de dépenses aux fins du recouvrement des coûts (10 RCR). Le Comité fait observer que les chiffres figurant dans le tableau ci-dessus proviennent du plan de dépenses de 2019 de l'Office des Nations Unies à Genève que lui a communiqué le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget et estime que l'Administration doit d'urgence procéder au rapprochement des données issues des différents plans de dépenses existants.

59. L'Administration a expliqué que, lorsqu'il examinait les plans de dépenses, le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget s'intéressait au niveau des ressources afin de vérifier que le montant des produits était suffisant pour couvrir les demandes de postes. Elle a ajouté qu'il n'y avait pas de corrélation directe entre le montant des produits et le nombre de postes financés au moyen de l'activité de recouvrement des coûts et qu'il n'était pas possible de fixer ce nombre en fonction du montant des produits. En outre, s'il pouvait certes exister des écarts entre les estimations du plan de dépenses et les dépenses réelles, le plus important était de vérifier que les dépenses réelles n'étaient pas supérieures aux produits.

60. Dans son rapport pour 2018 [A/74/5 (Vol. I)], le Comité a recommandé que l'Administration élabore un dispositif ou des directives dans lesquelles elle dresserait la liste des services approuvés pour chaque activité, élaborerait une méthode de répartition des frais généraux communs aux fins du recouvrement des coûts et désignerait les personnes chargées dans les entités de promouvoir le respect du principe de responsabilité et la transparence dans l'examen et le suivi des activités de recouvrement des coûts. Il estimait qu'il était nécessaire de disposer d'un cadre clair permettant de recenser les services dont les coûts pourraient être recouverts, de déterminer les coûts directs et indirects à prendre en compte dans le calcul du tarif des services et dans les plans de dépenses et de corréler ces coûts aux ressources demandées dans les budgets-programmes au titre des activités de recouvrement des coûts.

**61. Le Comité recommande que l'Administration procède à un examen approfondi des coûts recouverts dans le fonds de recouvrement des coûts (10 RCR) pour s'assurer qu'ils sont raisonnables.**

62. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

**63. Le Comité recommande que l'Administration mène à bien l'harmonisation dans les meilleurs délais et révise la méthode de recouvrement des coûts et les instructions y afférentes, notamment pour ce qui est du financement des dépenses de personnel au moyen des produits provenant du recouvrement des coûts, de façon à constituer une base cohérente qui servira au calcul de la grille tarifaire et à l'établissement des plans de dépenses.**

64. L'Administration a souscrit à la recommandation de mener à bien l'harmonisation dans les meilleurs délais. Elle a indiqué que, dans le cadre de ses

travaux, le Groupe de recouvrement des coûts procéderait au cours des deux prochaines années, de façon progressive, à l'examen des tarifs et à l'harmonisation des activités du Secrétariat, tout en ajoutant qu'il fallait s'attendre à certains écarts dans les tarifs du fait que les coûts variaient d'un lieu d'affectation à l'autre. Elle a en outre indiqué que les instructions relatives au recouvrement des coûts étaient revues chaque année par le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, qui continuerait à les examiner et mettrait en place des mécanismes permettant d'assurer leur bonne application.

**65. Le Comité recommande que l'Administration mette en place les contrôles permettant de garantir que les tarifs sont révisés sur la base d'une méthode et de principes cohérents.**

66. L'Administration a souscrit à cette recommandation et informé le Comité que deux fonctionnaires du Groupe de recouvrement des coûts étaient affectés à plein temps au recouvrement des coûts depuis le premier semestre de 2020 et que la nouvelle équipe allait entamer un examen approfondi des tarifs existants et s'emploierait, en étroite collaboration avec l'équipe chargée de la gestion des données de référence, à renforcer les procédures.

**67. Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme permettant d'assurer l'examen périodique du système de recouvrement des coûts afin de vérifier que les instructions existantes sont pleinement appliquées.**

68. L'Administration a souscrit à cette recommandation et indiqué que le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, de concert avec les fonctionnaires du Groupe de recouvrement des coûts, procéderait à des examens plus détaillés des plans de dépenses, des effectifs, des tarifs et des frais administratifs connexes afin d'assurer le recouvrement intégral des coûts.

#### *Dépenses d'appui aux programmes*

69. Comme indiqué dans la circulaire du Secrétaire général du 1<sup>er</sup> mars 1982 (ST/SGB/188), les dépenses d'appui aux programmes sont les dépenses administratives et techniques engagées aux fins de la mise en œuvre des programmes et projets financés au moyen de ressources extrabudgétaires, y compris les fonds d'affectation spéciale. L'objet du prélèvement au titre des dépenses d'appui aux programmes est de recouvrer les coûts supplémentaires indirects. Les « coûts supplémentaires » (*incremental costs*) sont les coûts supplémentaires engagés pour appuyer les activités financées au moyen de contributions extrabudgétaires. Le prélèvement vise à garantir que ces coûts supplémentaires ne sont pas supportés par les fonds alimentés par des quotes-parts ou les autres ressources de base examinés dans le cadre de la procédure d'examen et d'approbation budgétaires du Secrétariat de l'ONU. Le Comité a constaté que, pour les opérations de l'Organisation relevant des états financiers du volume I, le fonds des charges et produits liés aux dépenses d'appui aux programmes (62 RPS) avait servi jusqu'en 2018 à comptabiliser les charges et produits liés aux dépenses d'appui aux programmes. Lors de la mise en œuvre du nouveau régime de délégation de pouvoirs en 2019, les entités avaient été autorisées à ouvrir de nouveaux fonds pour gérer les dépenses d'appui aux programmes.



### *Établissement des plans de dépenses*

70. Ayant examiné les plans de dépenses de trois entités<sup>1</sup> du Secrétariat, le Comité a constaté que ces plans n'étaient pas établis sur la base d'un modèle et fournissaient peu de détails. Pour deux d'entre elles, les plans ne détaillaient pas les coûts imputables aux projets de l'Organisation (Umoja, gestion des données de référence) et aux services centraux d'appui. L'Administration a indiqué que ces coûts n'étaient pas censés être imputés aux centres de coûts en question, ce que contredisent toutefois les mémorandums intérieurs publiés en décembre 2017 et 2018 sur le fonds de coûts indirects, qui indiquaient clairement pour ces deux entités la part qui leur revenait dans les coûts liés aux projets de l'Organisation et aux services centraux d'appui et les montants à inscrire dans les plans de dépenses de 2018 et 2019.

71. Pour l'une des entités, il est ressorti d'une comparaison des tableaux d'effectifs figurant dans le plan de dépenses que les traitements afférents à différents postes avaient augmenté d'environ 10 % à 15 % en 2019. Le plan de dépenses avait été élaboré sur la base des coûts salariaux standard établis aux fins de l'établissement des budgets et des plans de dépenses. Pour une autre entité, une comparaison des tableaux d'effectifs pour 2018 et 2019 a révélé que, bien que le pourcentage des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service soit passé de 3 % en 2018 à 6 % en 2019, les dépenses de personnel afférentes aux fonctionnaires de classe G-4, G-5 et G-6 étaient restées identiques ces deux années, tandis que les dépenses afférentes aux fonctionnaires de classe P-5 avaient augmenté de 32 % en 2019. Le Comité a été informé que les chiffres réels, prenant en compte l'augmentation des charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, apparaissaient quand les états de paie étaient calculés dans Umoja et que, s'agissant des chiffres concernant les fonctionnaires de classe P-5, les montants de 2018 avaient selon toute vraisemblance été sous-estimés, ce qui avait conduit à réajuster les prévisions dans le plan de dépenses de 2019.

72. Le Comité a constaté un manque d'entente et de clarté entre les entités, qui n'utilisaient pas les mêmes critères pour calculer le montant des dépenses de personnel à inscrire dans les plans de dépenses. En outre, le fait de ne pas comptabiliser dans les plans de dépenses les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pouvait aboutir à une sous-évaluation du montant total des dépenses.

### *Charges supérieures aux produits*

73. Conformément au mémorandum intérieur publié en décembre 2018 sur le fonds de coûts indirects (dépenses d'appui aux programmes), le montant des allocations provenant du fonds de coûts indirects ne doit pas dépasser le montant des produits générés au titre des coûts indirects, tout déficit devant être comblé en faisant appel aux ressources globales de l'entité, selon les dispositions de l'article 3.12 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU (Contributions volontaires).

74. Après avoir analysé l'évolution globale du solde du fonds des charges et produits liés aux dépenses d'appui aux programmes (62 RPS) dans le fonds de gestion centralisée des liquidités, le Comité a constaté que ce solde avait diminué régulièrement, passant de 156,56 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2016 à 119,2 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2019. En outre, les actifs nets du fonds avaient également diminué, des déficits ayant été constatés en 2016 et 2017. L'Administration a indiqué que la diminution des actifs nets ne tenait à aucune cause particulière et que

<sup>1</sup> Le Département des affaires économiques et sociales, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Cabinet du Secrétaire général.

l'évolution des produits liés aux dépenses d'appui aux programmes était due à une baisse du taux de contribution aux dépenses d'appui aux programmes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, dont le Fonds central pour les intervention d'urgence, qui était passé de 3 % à 2 % en 2016, et à une hausse du montant des charges à partager au titre du fonds 62 RPS depuis 2014 en raison de la mise en œuvre des grands projets de l'Organisation (mise en service et maintenance d'Umoja, dispositif de prestation de services centralisée).

75. Le Comité a constaté (d'après le plan de dépenses de 2018) que, pour l'une des entités, les charges avaient été supérieures aux recettes en 2016 et 2017. L'Administration a indiqué que, pour évaluer correctement la situation financière des dépenses d'appui aux programmes, il fallait se fonder sur les chiffres réels des produits et des charges et non pas sur les plans de dépenses ou des estimations. Le Comité a fait observer que les chiffres des produits et des charges utilisés pour la comparaison étaient certes tirés des plans de dépenses de 2018 que lui avait communiqués l'Administration mais qu'il s'agissait de chiffres réels et non d'estimations.

76. Pour une autre entité, le Comité a constaté de même que les charges avaient été supérieures aux produits en 2019. L'Administration a répondu que les ressources nécessaires à l'exécution des plans de travail avaient été estimées en 2018, bien avant que l'on connaisse le montant des produits qui seraient générés en 2019 au titre des dépenses d'appui aux programmes. Elle a ajouté que les entités n'étaient informées du montant de leur contribution respective aux dépenses liées aux projets de l'Organisation et aux services centraux d'appui qu'à la toute fin de l'année précédant l'exercice budgétaire et qu'après qu'elles avaient établi leur budget annuel et qu'il était impossible d'assurer la bonne gestion des dépenses d'appui aux programmes et l'exécution des tâches financées par celles-ci si l'on ne disposait pas en temps utile d'une information pleinement transparente sur les produits et les charges. L'entité a informé le Comité qu'elle était en consultation avec le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget en vue de modifier le cadre régissant la gestion des dépenses d'appui aux programmes.

*Application du taux de prélèvement prescrit au titre des dépenses d'appui aux programmes*

77. Selon un mémorandum intérieur daté du 8 juin 2012, l'Organisation doit appliquer les taux de prélèvement suivants : un taux de 13 % au titre des dépenses d'appui aux programmes dès lors qu'elle conserve la responsabilité principale et globale des programmes et est la première ou la principale bénéficiaire des fonds ; un taux de 7 % sur l'ensemble des contributions volontaires à l'appui des programmes interinstitutions, des programmes exécutés au titre de l'initiative « Unis dans l'action » et de la collaboration avec d'autres institutions multilatérales ; un taux de 3 % sur les projets intégralement exécutés par d'autres entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales ou des États (« accords de transfert de flux de trésorerie »). Quand les activités d'un fonds d'affectation spéciale ne justifient pas l'application d'un taux plein au titre des dépenses d'appui, le (la) Sous-secrétaire général(e) aux services financiers peut accorder une dérogation aux dispositions prévues.

78. Le Comité a demandé des précisions sur des subventions approuvées en 2018 et 2019 auxquelles a été appliqué un taux de prélèvement au titre des dépenses d'appui inférieur au taux prescrit. Aucune précision n'a été fournie toutefois et le Comité a été informé que les demandes visant à obtenir l'autorisation d'appliquer à titre exceptionnel un taux de prélèvement inférieur au taux prescrit étaient traitées au cas par cas et qu'une telle autorisation n'était accordée que si la mise en œuvre des fonds

(par exemple un projet) ne nécessitait qu'un appui administratif limité ou que si le donateur fournissait d'autres contributions en nature, comme des bureaux ou des véhicules, pour couvrir certains frais généraux connexes. En l'absence d'informations sur les subventions auxquelles a été appliqué un taux de prélèvement au titre des dépenses d'appui inférieur au taux prescrit et sur les motifs d'une telle décision, le Comité n'a pas été en mesure d'évaluer si toute la diligence requise avait été exercée en l'espèce et si des taux inférieurs n'étaient approuvés qu'à titre exceptionnel.

**79. Le Comité recommande que l'Administration révise le cadre régissant les dépenses d'appui aux programmes et les instructions connexes, en consultation avec les entités, afin que des informations transparentes sur les produits et les charges soient disponibles en temps voulu et que les pratiques pour ce qui est de l'établissement des plans de dépenses soient harmonisées entre les entités.**

**80. Le Comité recommande que, les chefs d'entité étant désormais habilités à approuver les plans de dépenses, il soit procédé à un examen périodique de l'application de cette disposition en vue de vérifier que les entités se conforment aux instructions existantes et que les dépenses d'appui aux programmes qu'elles recouvrent sont suffisantes pour couvrir les dépenses.**

**81. Le Comité recommande que l'Administration renforce la procédure d'approbation des subventions auxquelles est appliqué un taux de prélèvement au titre des dépenses d'appui aux programmes inférieur au taux prescrit, afin de garantir que toutes les décisions prises à cet effet soient fondées avant tout sur une analyse d'impact financier, et qu'elle établisse une piste d'audit pour toutes ces décisions.**

82. L'Administration a souscrit à toutes ces recommandations et indiqué que, si les grands principes de gestion des coûts indirects et des dépenses d'appui aux programmes étaient toujours applicables à ce jour, certains éléments, du fait notamment des modifications apportées à la terminologie du système, à la structure organisationnelle et au régime de délégation des pouvoirs, devaient être mis à jour. Elle est d'accord pour procéder à un examen périodique des fonds de dépenses d'appui aux programmes et de coûts indirects pour s'assurer qu'ils sont bien gérés, dans le plein respect du Règlement financier et règles de gestion financière et des instructions connexes. Elle a indiqué que la Division des finances du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité procédait chaque mois au contrôle des produits, des charges et des soldes de liquidité de chaque entité et avait établi un tableau de bord des dépenses d'appui aux programmes de façon à suivre la situation financière des fonds de dépenses d'appui aux programmes et de coûts indirects.

### **Établissement et gestion du budget**

#### *Écart entre montants inscrits au budget et montants réels*

83. Selon la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), chaque entité doit présenter, dans une note, une explication des différences significatives entre les montants réels et les montants inscrits au budget dont elle est tenue de rendre compte. Dans la note 5 des états financiers figurant dans le présent rapport, des explications sont données quant aux différences significatives entre le budget initial et le budget définitif, ainsi qu'entre le budget définitif et les produits et charges réels calculés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Sont dites significatives les différences supérieures à 5 %. Le Comité a constaté que, dans les notes relatives aux états financiers de 2019, il était fait état uniquement des montants révisés des produits et des dépenses résultant des demandes

figurant dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget, mais qu'il n'était pas fourni d'explications aux différences relevées dans les états financiers.

84. L'Administration a répondu qu'il était toujours possible de faire mieux et que les explications étaient plus ou moins détaillées selon leur objet. Par ailleurs, selon les instructions internes concernant la norme IPSAS 24, l'Organisation avait la possibilité de fournir des explications sur les différences significatives dans d'autres documents que les états financiers, dès lors que ces documents étaient publiés et qu'ils renvoyaient auxdits états financiers.

85. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il estime toutefois que les explications des écarts fournies dans les états financiers de 2019 ne donnent pas une information adéquate au lecteur. En outre, le deuxième rapport sur l'exécution du budget est un rapport autonome, qui doit être présenté à l'Assemblée générale pour qu'elle l'examine et approuve les crédits définitifs et dans lequel figure une estimation du montant final des dépenses. Les états financiers, quant à eux, doivent venir expliquer les différences entre le montant des dépenses finales et le montant des crédits définitifs approuvés.

#### *Harmonisation des catégories du budget avec celles d'Umoja*

86. Dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (A/72/606), le Secrétaire général a indiqué que l'harmonisation des budgets était un processus continu et que les ajustements budgétaires présentés dans les rapports sur l'exécution du budget pour 2018-2019 se fonderaient sur l'expérience actuelle et future en matière de dépenses. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité des commissaires aux comptes ont, dans des précédents rapports, exprimé leurs préoccupations quant aux écarts résultant du manque de correspondance entre budget et dépenses et demandé qu'il soit pleinement remédié à ce problème d'ici la fin de l'exercice biennal 2018-2019.

87. Les opérations financières sont consignées dans Umoja, qui enregistre les dépenses par nature des charges. Dans le budget, les dépenses sont classées par catégorie : frais généraux de fonctionnement, services contractuels, mobilier et matériel, etc. Le Comité a constaté que des écarts apparaissaient souvent quand on rapportait les dépenses enregistrées dans Umoja aux différentes catégories budgétaires (ou « objets de dépense »). De l'avis du Comité, comme les codes budgétaires et les catégories utilisées dans la présentation de l'information financière ne correspondent pas exactement, il faut transférer des montants lorsqu'on fait des comparaisons. Ainsi, il est impossible de comparer directement les crédits approuvés et les dépenses engagées, ce qui fait qu'il est difficile de repérer facilement les écarts existants entre les montants inscrits au budget et les dépenses réelles.

88. L'Administration a indiqué que le budget biennal pour 2018-2019 avait été établi au moyen de l'ancien système de gestion (IMIS), doté de ses propres rubriques budgétaires, et que le budget pour 2020 avait été établi dans le module Business Planning and Consolidation à partir des rubriques budgétaires d'Umoja, ce qui avait contribué à l'harmonisation des budgets en 2020. L'Organisation ayant acquis de l'expérience dans l'exécution du budget dans Umoja, les écarts dus au défaut d'harmonisation devraient être moins nombreux en 2020. L'Administration a également indiqué que, si les dépenses étaient toujours classées de façon identique dans Umoja, les catégories budgétaires ne pouvaient être modifiées qu'avec l'accord des États Membres et que l'harmonisation des rubriques était un problème de gestion du changement qu'elle s'employait à régler avec les États Membres.

**89. Le Comité recommande que l'Administration fournisse, dans les notes relatives aux états financiers, des explications autonomes sur les différences**

**significatives entre les montants inscrits au budget définitif et le montant réel des produits et des charges, ce qui contribuerait à améliorer l'information et la transparence.**

90. **Le Comité recommande que l'Administration achève d'harmoniser les catégories de dépenses d'Umoja avec celles du budget dans un délai raisonnable.**

91. L'Administration a souscrit à ces recommandations.

### **Élaboration du budget pour 2020**

92. Dans son rapport sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies (A/72/492, A/72/492/Add.1 et A/72/492/Add.2), le Secrétaire général a formulé un certain nombre de propositions visant à améliorer les procédures de planification et de budgétisation.

#### *Gestion du changement*

93. Le Comité a été informé qu'une petite équipe de projet composée de six personnes avait été chargée de faire appliquer les modifications au budget-programme approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/266. Cette équipe a précisé des points de présentation et de méthode conformément aux orientations fournies par l'Assemblée et pris contact avec les parties prenantes internes et les entités externes pour valider l'approche et la méthode retenues et recenser, sur la base des observations reçues, les domaines dans lesquels des améliorations pouvaient être apportées. En outre, 30 ateliers, portant sur toutes les opérations comptabilisées au budget ordinaire, ont été organisés entre avril 2018 et début janvier 2019.

94. Le Comité a pris acte de l'action menée par l'Administration. Il a constaté que, sur certains aspects, le contenu des ateliers pouvait être amélioré, ce qui permettrait de renforcer encore les capacités des participants.

95. **Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme permettant d'améliorer et d'actualiser régulièrement le contenu des ateliers et des documents d'orientation sur la base des difficultés recensées et des observations des participants.**

96. L'Administration a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'elle s'efforcera d'améliorer à l'avenir les ateliers budgétaires consacrés notamment au plan-programme et à la définition des besoins en ressources.

#### *Établissement du budget*

97. Le module Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance d'Umoja-Extension 2 devait être utilisé pour établir le projet de budget pour 2020 en lieu et place du Système d'information budgétaire et du Système intégré de suivi. Le Comité a constaté qu'en règle générale, ledit module avait été utilisé pour déterminer les ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense des programmes et sous-programmes. Toutefois, le budget avait d'abord été établi à l'aide d'Excel et de Word, avant que les chiffres ne soient saisis dans le module. Le Comité a également noté que certains utilisateurs avaient signalé des problèmes de lenteur et de saisie des données.

98. L'Administration a reconnu les difficultés dues à la lenteur du système et indiqué que le problème serait résolu lors du lancement des nouveaux formulaires de saisie qui viendraient améliorer la performance du système. Elle a également indiqué avoir entrepris la mise en service de nouvelles fonctions de suivi de l'information en vue de faciliter la préparation, l'examen et l'établissement définitif du budget. Elle a ajouté que les fonctions de back-end du module Business Planning and Consolidation

avaient été reconfigurées de façon à améliorer sensiblement le fonctionnement des parties les moins performantes.

**99. Le Comité recommande que l'Administration continue de simplifier et de perfectionner la procédure d'établissement du budget en améliorant le nouveau module d'établissement du budget et en remédiant aux difficultés et problèmes rencontrés aux différents stades de la procédure, notamment la lenteur du système et le recours préalable à Word et à Excel avant la saisie des chiffres dans Umoja.**

100. L'Administration a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'elle continuerait de s'employer à simplifier et à améliorer la procédure de préparation et d'établissement du budget en exploitant le module budgétaire d'Umoja sur la base des enseignements tirés de l'expérience.

*Cadre de budgétisation axée sur les résultats et suivi*

101. L'Assemblée générale a adopté la résolution [55/231](#) sur la budgétisation axée sur les résultats en décembre 2000. Dans sa résolution [74/262](#), elle a souligné qu'il importait de disposer d'informations détaillées sur l'exécution du budget pour bien gérer le budget-programme et prié le Secrétaire général de lier clairement les ressources inscrites au budget à des résultats concrets. Dans cette même résolution, elle a souligné également que la budgétisation axée sur les résultats et la gestion axée sur les résultats étaient deux outils de gestion complémentaires et qu'une meilleure application de la budgétisation axée sur les résultats était propice à la fois à une meilleure gestion et à un respect accru du principe de responsabilité au Secrétariat, et a engagé le Secrétaire général à poursuivre ses efforts dans ce domaine.

102. Le Comité a constaté que les dépenses inscrites au budget ne pouvaient pas être directement rattachées aux résultats obtenus ou aux produits livrés. L'Administration avait utilisé les fonctionnalités d'Umoja pour produire des rapports permettant aux départements et bureaux de mieux suivre les dépenses par rapport aux crédits alloués. Le Comité a été informé que, s'agissant de l'exécution du budget, l'application d'Umoja pour le contrôle de l'exécution avait été mise en service pour permettre aux responsables de programmes de mesurer les progrès accomplis eu égard aux indicateurs de succès (produits à livrer par exemple). Il a également été informé que le Secrétariat était sur le point de mettre en service les tableaux de bord relatifs à l'exécution budgétaire, qui présenteront les progrès réalisés dans l'exécution du budget, tant au niveau de la mise en œuvre des programmes que de l'utilisation des ressources.

103. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration et estime qu'il faut établir un plan assorti d'un calendrier aux fins de la mise en service et de l'exploitation des solutions prévues pour rattacher les dépenses aux résultats et en assurer le suivi, ce qui pourrait contribuer aux objectifs de la budgétisation axée sur les résultats.

**104. Le Comité recommande que l'Administration continue d'étudier la possibilité de mettre au point, dans Umoja, des outils et des applications favorisant de meilleures pratiques en matière de budgétisation et de contrôle et consolide les outils existants de sorte que l'on puisse mieux suivre l'utilisation du budget par rapport aux résultats.**

105. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

## Engagement de fonds

106. Selon l'article 5.3 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, les crédits restent utilisables pendant les 12 mois suivant la fin de l'exercice budgétaire pour lequel ils ont été ouverts, pour autant qu'ils soient nécessaires pour régler les engagements se rapportant à des biens livrés ou des services fournis au cours de cet exercice et tout autre engagement régulièrement contracté se rapportant à l'exercice. Le solde des crédits ouverts est libéré.

107. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2019, le montant total des engagements en cours s'établissait à 209,425 millions de dollars, dont 126,92 millions de dollars au titre des commandes, 74,22 millions de dollars au titre des fonds et 8,28 millions de dollars au titre des voyages.

108. L'engagement de fonds permet à une entité de provisionner son budget pour honorer les engagements qu'elle a pris. Il ne doit pas servir à contourner les règles de passation de marchés ou les politiques de ressources humaines ou être utilisé uniquement pour disposer de fonds l'année suivante. Par ailleurs, Umoja n'offre pas la visibilité et le contrôle requis pour bien suivre les accords conclus à ce titre et fournir l'information voulue. En raison des contraintes liées à Umoja, les engagements de fonds ne devraient être comptabilisés que pour certaines opérations bien spécifiques. Le Comité a constaté que, parmi les engagements en cours au titre des fonds, des engagements d'un montant de 55,32 millions de dollars, couvrant 14 domaines d'activités, avaient été comptabilisés au niveau central pour le compte de 19 entités. Il a également noté que trois engagements comptabilisés au niveau central avaient été modifiés en 2020, ce qui n'était pas conforme aux instructions relatives à la clôture de l'exercice émises par le Siège. Il n'a pas été en mesure de déterminer comment la constatation de ces engagements et leur révision ultérieure avaient été justifiées eu égard à l'article 5.3 du Règlement financier et des règles de gestion financière.

109. L'Administration a indiqué que ces engagements faisaient partie des engagements spéciaux créés dans Umoja pour assurer les financements restants. Elle avait décidé de créer des engagements spéciaux compte tenu du niveau des soldes inutilisés résultant des mesures prises pour remédier à la crise de liquidités, la livraison des produits prévus ayant été entravée. Elle a indiqué que ces mesures extraordinaires avaient été nécessaires pour contrôler le niveau des dépenses pendant la crise des liquidités. Le Comité a également été informé qu'en dépit des pouvoirs dont étaient désormais investis les chefs d'entité, les liquidités étaient gérées de façon centralisée par le Contrôleur, conseillé dans sa tâche par le Secrétaire général. Les engagements spéciaux comptabilisés au niveau central avaient été un moyen de faire face à la situation particulière causée par les graves problèmes de trésorerie, ce qui avait permis de reporter des dépenses et d'échelonner les décaissements en fonction des liquidités. Lors de la création de ces engagements, il avait été dûment tenu compte des informations fournies par les entités dans le cadre du deuxième rapport sur l'exécution du budget, qui comprenait des prévisions pour le reste de l'année et permettait de procéder à des analyses d'ensemble cohérentes.

110. Le Comité a noté qu'un groupe de travail avait été chargé en 2016 d'élaborer de nouvelles lignes directrices sur les engagements de fonds et qu'il avait présenté son projet de recommandations la même année. Toutefois, aucune décision n'avait encore été prise quant au contenu final du projet. Le Comité a été informé que l'Administration prévoyait d'arrêter le texte définitif des lignes directrices et de communiquer à tous les bureaux d'ici juin 2020.

**111. Le Comité recommande une fois encore que l'Administration procède à un examen plus rigoureux des engagements en cours à la clôture de l'exercice et**

**veille à ce que les engagements soient créés conformément aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière.**

**112. Le Comité recommande que l'Administration achève au plus tôt l'élaboration des lignes directrices sur les engagements de fonds et veille à leur bonne application en rationalisant la création de ce type d'engagement.**

113. L'Administration a souscrit à ces recommandations.

#### **Liquidités, banques et investissements**

114. Les comptes bancaires doivent être administrés en conformité avec les dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation. Les règles 104.4 à 104.11 de l'article 4.15 précisent la manière dont les comptes en banque doivent être ouverts, gérés, rapprochés ou fermés, en fonction des besoins de l'Organisation. L'Administration doit procéder chaque mois à un rapprochement des soldes bancaires reflétés dans Umoja. Pour l'exercice considéré, les banques sont censées fournir les relevés rapidement.

115. Le Comité a été informé qu'il y avait 253 comptes bancaires ouverts qui étaient utilisés par l'Organisation au 31 décembre 2019. Parmi ceux-ci, 246 étaient liés à Umoja et 7 ne l'étaient pas. Le Comité a également été informé que 10 de ces comptes bancaires n'étaient pas liés à la Société de télécommunications interbancaires mondiales (SWIFT) ni à EastNets et que les relevés correspondants étaient communiqués séparément. Le Comité a également reçu une liste de 14 comptes bancaires qui avaient été fermés en 2019.

116. Lors de son analyse des comptes bancaires dans Umoja, le Comité a constaté qu'il y avait 52 autres comptes bancaires qui n'avaient pas été inclus dans la liste des 246 comptes bancaires utilisés fournie par l'administration. Les soldes de ces 52 comptes bancaires ont également été utilisés pour le calcul du solde de fin d'année de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans les états financiers. En l'absence de détails sur ces comptes bancaires, le Comité n'a pas pu générer et vérifier leurs soldes à partir d'EastNets. Le solde de clôture des 246 comptes bancaires utilisés s'élevait à 482 millions de dollars, soit 0,43 million de moins que le solde enregistré dans Umoja. Le Comité a noté qu'une des raisons possibles expliquant cette différence avait trait aux soldes ouverts dans Umoja pour des comptes bancaires dormants ou fermés au 31 décembre 2019.

117. Après un examen plus approfondi des soldes des 246 comptes bancaires opérationnels liés à Umoja, il est apparu que les soldes de 7 d'entre eux n'étaient pas disponibles dans Umoja. Les détails de deux des comptes et leurs soldes de clôture n'ont été ni fournis ni comptabilisés dans le fonds de gestion centralisée des liquidités. Pour les cinq autres comptes, l'Administration a informé le Comité que :

a) Deux des comptes étaient temporaires et avaient été créés pour lancer et tester la solution de carte prépayée. Ils n'avaient été utilisés qu'une seule fois et le solde de ces comptes avait été ramené à zéro. Toutefois, les relevés bancaires reflétant les transactions et le solde de clôture de ces deux comptes n'ont pas été fournis ;

b) Un compte était dormant et il fallait étudier s'il convenait de le fermer ou non. Le Comité a noté, sur la base du relevé fourni en même temps que la réponse, que le compte présentait un solde de 198 041 yens, qui n'avait pas été inclus dans le solde du fonds de gestion centralisée des liquidités ;

c) Deux autres comptes bancaires étaient nouveaux et l'on travaillait toujours à leur intégration et à leur utilisation. Leur intégration via SWIFT posait des problèmes techniques en raison des réglementations et des exigences des pays.



Toutefois, le solde de clôture de ces deux comptes n'a pas été déclaré et n'a pas été inclus dans le solde du fonds de gestion centralisée des liquidités.

118. Les relevés bancaires des sept comptes bancaires qui ne figuraient pas dans Umoja n'ont pas été fournis par l'Administration. Le Comité n'a été en mesure de vérifier les soldes que de quatre d'entre eux à partir d'EastNets. L'Administration a indiqué qu'elle examinerait de nouveau si ces comptes étaient vraiment nécessaires, mais elle n'a pas communiqué les soldes des trois autres comptes.

119. Le Comité a constaté qu'il n'y avait eu aucune transaction sur 16 comptes bancaires en 2019, ou alors seulement des transactions liées à la distribution des intérêts, aux remboursements de la taxe sur les produits et services et aux débits de frais bancaires, qui étaient pour la plupart des opérations de débit et de crédit automatiques. L'Administration a informé le Comité qu'un projet plus vaste de consolidation et d'examen des comptes à recouvrer était en cours de discussion avec les banques en vue de l'application du concept de comptes bancaires virtuels et, à la lumière de cela, de la réévaluation de la nécessité de conserver ces comptes bancaires.

120. Le Comité a également remarqué qu'un compte bancaire avait eu un solde négatif à plusieurs reprises en 2019. L'Administration a déclaré que cette valeur négative pouvait être due à une erreur du caissier et que le processus de gestion de la trésorerie avait été amélioré pour réduire ce type d'erreurs. L'Administration a également déclaré que des soldes négatifs étaient possibles lorsque les banques enregistraient les réapprovisionnements avec du retard.

121. Le Comité est d'avis que la gestion des comptes bancaires doit être améliorée pour régler le problème des différences observées dans le nombre de comptes bancaires actifs, veiller à ce que les soldes de fin d'année de tous les comptes bancaires soient intégrés dans les soldes de fin d'année du fonds de gestion centralisée des liquidités et assurer la clôture en temps voulu des comptes bancaires qui ne sont pas nécessaires.

**122. Le Comité recommande que l'Administration rapproche les détails des comptes bancaires opérationnels avec ceux des comptes bancaires ouverts dans Umoja et veille à ce que tous les comptes bancaires soient inclus dans les soldes du fonds de gestion centralisée des liquidités.**

**123. Le Comité recommande que l'Administration obtienne rapidement les relevés bancaires auprès des banques attitrées de l'Organisation et qu'elle les mette à jour dans Umoja afin de rendre compte fidèlement de la situation de trésorerie.**

**124. Le Comité recommande que l'Administration identifie et ferme les comptes bancaires restés inactifs pendant une longue période de temps.**

125. L'Administration a accepté les recommandations et a déclaré que la plupart des relevés bancaires étaient obtenus rapidement via SWIFT et qu'elle continuerait à suivre de près le téléchargement des relevés bancaires afin de mettre à jour, dans la mesure du possible, les soldes bancaires dans Umoja. Elle a également informé le Comité que la consolidation et la rationalisation des banques attitrées de l'Organisation avaient déjà commencé, et qu'elle procédait avec prudence pour éviter de perturber les processus bancaires. Tous les comptes bancaires dormants seraient fermés et un projet serait mis en place pour examiner les comptes bancaires.

#### *Solde négatif des fonds de gestion centralisée des liquidités*

126. La Commission a constaté qu'il y avait cinq fonds avec un solde négatif dans le fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2019. Le Comité a été informé que les procédures de contrôle de la trésorerie mises en place dans le système

Umoja étaient solides et que, si le niveau de trésorerie était insuffisant, aucun compte créditeur ou pièce de journal ne pouvait être traité, car les contrôles du système en place empêcheraient toute transaction. Des exceptions au contrôle de la trésorerie avaient été prévues à dessein.

127. L'Administration a déclaré que, bien qu'il n'y ait pas de délai obligatoire pour combler un solde de trésorerie négatif, les gestionnaires de fonds devraient reconstituer la trésorerie rapidement pour permettre le traitement d'autres entrées et sorties de caisse et que les fonds ayant des soldes des liquidités négatifs devraient verser l'équivalent des intérêts créditeurs sur les soldes négatifs au fonds de gestion centralisée des liquidités, qui serait distribué aux autres participants au fonds.

128. Le Comité a constaté que les réponses de l'Administration n'étaient pas confirmées par les faits, car l'un des fonds présentait un solde négatif depuis au moins mai 2015 et que ce solde négatif s'était creusé, passant de 1,42 million de dollars au début de 2016 à 2,88 millions de dollars au début de 2018. Il était de 1,27 million de dollars à la fin de 2019. Un autre fonds avait un solde négatif de 2 612,45 dollars depuis juillet 2017, preuve qu'aucun intérêt n'était prélevé pour ce solde négatif comme le disait pourtant l'Administration. Le Comité n'avait pas connaissance de l'existence de directives officielles à ce sujet.

**129. Le Comité recommande que l'Administration formule des directives officielles concernant la gestion des fonds présentant des soldes négatifs dans le fonds de gestion centralisée des liquidités et qu'elle mette en place un mécanisme d'examen périodique des fonds présentant des soldes négatifs.**

130. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle est convenue de procéder à un examen mensuel des soldes des liquidités négatifs et d'informer les gestionnaires de fonds présentant des soldes des liquidités négatifs afin qu'ils prennent des mesures correctives et les réapprovisionnent.

#### **Évaluation des prestations dues à la cessation de service**

131. Les prestations définies dues à la cessation de service représentent 98 % du montant total des engagements au titre des avantages du personnel, d'un montant de 6,04 milliards de dollars. Une évaluation actuarielle complète des prestations dues à la cessation de service, à savoir les prestations de santé après la retraite par le biais du programme d'assurance maladie après la cessation de service, les congés annuels et les prestations liées au rapatriement pour faciliter la réinstallation des membres du personnel expatrié, a été réalisée en 2019. L'évaluation actuarielle est basée sur les données des participants au régime d'assurance maladie, les informations médicales sur les personnes retraitées, l'expérience passée concernant les inscriptions et d'autres informations fournies par l'Organisation des Nations Unies et extraites d'Umoja. Le Comité a noté que la qualité, la fiabilité et l'exactitude des données étaient essentielles à l'évaluation actuarielle.

132. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un régime d'assurance maladie à prestations définies des Nations Unies à condition de remplir certaines conditions. La période de service dans le système des Nations Unies est une condition d'éligibilité, bien qu'il ne soit pas nécessaire que la période minimale d'éligibilité requise pour la couverture en service soit une période unique et continue. Lorsqu'un membre du personnel remplit cette condition, les prestations au titre des régimes d'assurance maladie après la cessation de service sont attribuées au prorata des années de service à partir de la date d'entrée en fonctions jusqu'à la date d'admissibilité complète. La date d'admissibilité complète à ces prestations est la plus tardive des dates suivantes : à l'âge de 55 ans, avec 5 ans de service crédité pour le personnel engagé avant le 1<sup>er</sup> juillet 2007, ou à

l'âge de 55 ans, avec 10 ans de service crédité pour le personnel engagé à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2007.

133. Dans son rapport pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019 sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies [A/74/5 (Vol. II)], le Comité a souligné que la date d'entrée en fonctions figurant dans les données de recensement (consignées dans Umoja) soumise à l'actuaire était erronée. Le Comité a été informé que la date d'entrée en fonctions, conformément aux données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, avait été appliquée au personnel en activité au 31 décembre 2019, car elle était jugée plus précise et applicable aux fins de l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service figurant dans les états financiers du volume I.

134. Le Comité a comparé un échantillon de dates d'entrée en service disponibles dans les dossiers de 45 membres du personnel avec les dates correspondantes dans les registres de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Le Comité a constaté des différences entre les deux. Dans un tiers des cas (15 cas), les dates d'entrée en fonctions figurant dans les dossiers des membres du personnel étaient antérieures aux dates d'entrée en fonctions retenues par la Caisse des pensions. En outre, la date d'entrée en fonctions enregistrée dans la base de données de la Caisse était postérieure à la date de participation à la Caisse dans cinq cas et antérieure dans six. Cela soulève des doutes quant à l'exactitude de l'ensemble des données de la Caisse pour l'évaluation actuarielle des engagements après la cessation de service.

135. Le Comité a également analysé les données démographiques soumises à l'actuaire et a constitué un échantillon supplémentaire de 50 dossiers et a comparé les premiers bulletins de paie de ces fonctionnaires avec les données démographiques. Le Comité a constaté que, dans la moitié des cas (25 sur 50), une retenue avait été effectuée pour une cotisation d'assurance médicale dans les périodes antérieures à la date d'entrée en fonctions consignée dans l'ensemble de données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. En outre, la colonne concernant les dates d'entrée en fonctions dans la base de données de la Caisse n'avait pas été remplie pour 587 numéros de code dans les données démographiques envoyées à l'actuaire. Cela confirme les failles de l'ensemble de données de la Caisse des pensions sur les dates d'entrée en fonctions, qui doivent être utilisées pour déterminer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

136. Ainsi, même en utilisant l'ensemble de données de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la période de service ouvrant droit à pension n'a pas été saisie avec précision dans un grand nombre de cas et, par conséquent, l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service a continué de comporter des erreurs. Le Comité est préoccupé par le fait que le nombre important d'erreurs relevées dans les dates d'entrée en fonctions indique un risque d'erreur élevé dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. En outre, les mêmes erreurs peuvent avoir un impact sur l'évaluation d'autres avantages du personnel tels que la prime de rapatriement.

137. Le Comité estime que l'utilisation des données de la Caisse des pensions pour l'évaluation actuarielle ne saurait constituer une solution à long terme si les dates ne sont pas dûment vérifiées. Le Comité a noté que l'Administration elle-même avait émis des réserves sur les dates enregistrées par la Caisse des pensions, étant donné que le fait d'être en poste dans une autre entité des Nations Unies et de cotiser à la Caisse des pensions ne signifiait pas nécessairement qu'un(e) fonctionnaire avait été inscrit(e) à un régime de santé, puisque dans la plupart des entités, la participation à un tel régime était facultative. Le Comité a constaté que malgré ses avertissements, les données n'avaient pas encore été examinées par l'Administration, et que

l'incidence des erreurs de données sur l'évaluation des engagements au titre des prestations après la cessation de service n'avait pas encore été évaluée.

138. Le Comité a relevé des incohérences ci-après dans les données démographiques. Il y a eu quelques cas d'exclusion et d'inclusion incorrectes d'employés actifs et de retraités dans les données démographiques, signe que le statut de l'employé dans les données démographiques était incorrect et que des conjoints survivants étaient exclus des données démographiques. En outre, le Comité a remarqué que dans certains cas, aucun régime de santé n'était indiqué dans les données démographiques alors que l'inscription à un régime d'assurance maladie était indiquée dans Umoja, et également que dans certains cas, une personne retraitée ne figurait pas dans les données démographiques alors que la contribution de l'Organisation à l'assurance maladie après la cessation de service était enregistrée. Par ailleurs, dans 841 cas, les informations concernant d'anciens membres du personnel étaient données dans la colonne réservée aux informations sur les conjoints. L'Administration a donné des précisions sur l'explication et la nature de certains de ces cas. Cependant, les erreurs observées dans les données démographiques n'ont pas été expliquées dans la majorité des cas.

139. Le Comité est d'avis que l'Administration doit réviser les données relatives à l'entrée en fonctions, par exemple en examinant les dossiers individuels, en utilisant les données issues d'anciens systèmes ou avec l'aide de tiers administrateurs ou de programmes d'assurance. La période donnant droit aux prestations est calculée à partir des dates d'entrée en fonctions. Or, dans certains cas, des fonctionnaires cessent leur fonctions et réintègrent ultérieurement le système des Nations Unies. En outre, les fonctionnaires entrent souvent à l'ONU avec un contrat qui ne compte pas dans le calcul des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Dans ces cas-là, la date d'entrée en fonctions peut être correcte d'un point de vue chronologique, mais elle ne devrait pas servir à l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Pour cette évaluation, il serait utile de disposer de données telles que le nombre de mois de cotisation cumulés ouvrant droit aux prestations.

**140. Le Comité recommande que l'Administration veille à l'exactitude des dates d'entrée en fonctions enregistrées afin de garantir la fiabilité des données démographiques et des évaluations connexes.**

141. L'Administration a souscrit à la recommandation et a reconnu que les dates d'entrées en fonctions de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, bien que plus adaptées aux fins de l'évaluation actuarielle que les dates d'entrée en service des services communs des Nations Unies, ne constituaient pas un paramètre idéal pour calculer l'admissibilité aux prestations d'assurance maladie après la cessation de service. Pour répondre à cette préoccupation, l'Administration s'est engagée à créer une équipe spéciale chargée de recueillir la période de participation aux régimes d'assurance maladie des Nations Unies qui sera utilisée dans la prochaine évaluation actuarielle, au 31 décembre 2021. L'Administration a également reconnu que l'utilisation de la date d'entrée en fonctions consignée par la Caisse des pensions n'était qu'une solution provisoire et a déclaré qu'elle s'engageait à collecter la période de participation aux régimes d'assurance maladie pour les futures évaluations actuarielles.

**142. Le Comité recommande que l'Administration se coordonne avec les autres entités participant aux régimes d'assurance maladie pour mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces de l'exactitude des registres d'affiliation et des cotisations.**

143. L'Administration a accepté la recommandation et a déclaré qu'elle s'engageait à mener un exercice approfondi pour collecter la période de participation aux régimes d'assurance maladie afin de l'utiliser dans de futures évaluations actuarielles.

**144. Le Comité recommande que les données relatives aux personnes à la charge de fonctionnaires et qui leur ont survécu soient clairement distinguées des données relatives aux retraités et que des efforts soient faits pour supprimer les données concernant les fonctionnaires décédés, qui ne sont pas nécessaires à l'évaluation actuarielle.**

145. L'Administration a souscrit à la recommandation et a déclaré, entre autres, que les données sur les personnes à la charge de fonctionnaires et qui leur ont survécu pouvaient être améliorées, notamment en ce qui concerne les dates de naissance, en ajoutant qu'elle s'efforçait d'améliorer autant que possible les données démographiques et qu'elle continuerait à le faire. L'Administration a également répondu que les conjoints qui n'étaient pas clairement identifiés comme des personnes à charge survivantes ne devaient pas être traitées comme telles aux fins de l'évaluation.

#### **Assurance maladie**

146. L'ONU a mis en place des régimes d'assurance médicale et dentaire dans le cadre du régime de sécurité sociale couvrant le personnel et les retraités de l'Organisation. La plupart sont des régimes d'auto-assurance qui sont gérés soit au Siège de l'Organisation à New York, soit à l'Office des Nations Unies à Genève. Dans le cas des régimes d'auto-assurance, l'Organisation et les adhérents assument le risque lié à l'offre d'une assurance maladie. Les régimes sont administrés par des tiers pour le compte de l'ONU ou, dans le cas de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies contre la maladie et les accidents, auto-administrés. L'Organisation des Nations Unies agit en son nom propre pour les régimes d'auto-assurance, car elle est exposée aux risques et avantages liés à ces régimes. Les tiers administrateurs reçoivent les demandes de remboursement de frais médicaux des fonctionnaires et des retraités qui sont membres des régimes d'assurance au nom de l'Organisation, les examinent et déterminent les paiements à effectuer. Les entités et agences externes des Nations Unies participent également aux régimes d'assurance médicale et dentaire de l'Organisation.

#### *Accord de partage des coûts*

147. Les régimes d'assurance maladie des Nations Unies sont des régimes d'auto-assurance, dans lesquels les risques sont supportés collectivement et les cotisations sont versées à la fois par l'Organisation et par les souscripteurs participants. Le Conseil d'administration a été informé que les primes annuelles étaient calculées de manière à ce que les frais médicaux et les frais d'administration soient couverts pendant la période contractuelle des 12 prochains mois et que, chaque année, les coûts globaux prévus du programme étaient d'abord exprimés sous forme de primes et ensuite supportés collectivement par les participants et par l'Organisation conformément aux ratios de partage des coûts fixés par l'Assemblée générale.

148. Le Comité a noté que l'Assemblée générale, dans sa résolution [38/235](#), avait décidé qu'un rapport maximum de 2 à 1 entre la part de l'Organisation et celle du contributeur, respectivement, serait utilisé. Le Comité a été informé que le ratio de partage des coûts pour le United Nations Worldwide Plan et les plans de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies était de 50-50 (1 à 1) et qu'il n'y avait pas de part fixe mais que les ratios de contributions des participants au régime d'assurance maladie étaient progressifs pour les membres du personnel recrutés sur le plan local dans des lieux d'affectation hors Siège désignés.

149. Le Comité a constaté, sur la base des informations fournies par l'Administration, que le ratio de la part de l'Organisation et des cotisants donné dans le volume I en 2019 pour les régimes d'auto-assurance basés à New York était de 2,34 à 1. Pour le United Nations Worldwide Plan, ce ratio était de 1,19 à 1 pour 2019.

150. L'Administration a communiqué au Comité des feuilles de calcul qui donnent pour résultat un ratio de 2 (Organisation) à 1 (cotisants) pour les régimes basés à New York pour une période limitée de deux mois en 2019. Le Comité a noté que ces feuilles de calcul avaient été établies sur la base de différentes hypothèses : certaines incluaient les données de quelques autres entités participantes, tandis que d'autres excluaient les données d'autres entités participantes et que d'autres encore excluaient les informations relatives aux cotisations à l'assurance maladie après la cessation de service lors de l'établissement du ratio. Le Comité a également constaté, à partir d'une analyse des données, que les ratios des régimes basés à New York n'étaient pas les mêmes pour les différentes entités participantes, allant de 1,24 à 1 à 3,42 à 1.

151. L'Administration a déclaré que les régimes d'assurance maladie des Nations Unies selon le principe de l'auto-assurance étaient conçus à partir d'un examen de la situation, les primes annuelles étant calculées sur la base des frais médicaux engagés par tous les participants au cours de l'année précédente, de l'effet escompté d'une utilisation plus élevée et de l'inflation et des frais administratifs connexes attendus.

152. Les primes et les taux de cotisation pour tous les membres du personnel et les retraités (l'ensemble des intéressés et pas seulement ceux visés dans le volume I) sont révisés et calculés une fois par an avant le début de l'exercice, le 1<sup>er</sup> juillet, afin de garantir le respect des ratios prescrits. Il convient de noter que les cotisations des participants dépendent du type de couverture, ainsi que du salaire ou du niveau de pension d'une personne, de sorte que les participants dont le salaire et la pension sont moins élevés reçoivent de l'Organisation une part plus importante des coûts des prestations de santé que les fonctionnaires et les retraités dont le salaire et la pension sont plus élevés.

153. Compte tenu de ce qui précède et du fait que la proportion de retraités par rapport au personnel en activité varie selon les sources de financement, il est raisonnable de s'attendre à ce que le ratio de cotisation soit différent si l'on considère uniquement le volume I séparément, sans tenir compte du reste des participants au régime.

154. La base de calcul de la part des différentes entités participantes et les informations complètes sur les cotisations des différentes organisations participantes en 2019 n'ont pas été communiquées au Comité par l'Administration. Sans ces informations, le Comité n'a pas pu effectuer une analyse complète de l'accord de partage des coûts entre les différentes entités participantes pour les régimes d'auto-assurance.

**155. Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que la décision de l'Assemblée générale de maintenir un ratio maximum de 2 à 1 pour la part de l'Organisation et celle des cotisants soit respectée pour toutes les entités participantes.**

156. L'Administration a déclaré qu'au moment du renouvellement des plans chaque année, au mois d'avril, le ratio de partage des coûts pour les plans d'assurance maladie basés aux États-Unis d'Amérique et administrés par le Siège était calculé selon un ratio de 2 à 1, avec une date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet. Les taux de cotisation des membres du personnel en activité et des retraités participant à l'assurance maladie après la cessation de service établis sur cette base étaient applicables à tous les participants à ces régimes, quelle que soit la source de financement ou l'entité pour laquelle ils travaillaient ou avaient travaillé avant de prendre leur retraite. En

conséquence, des entités ou des sources de financement spécifiques peuvent avoir un ratio effectif légèrement inférieur ou supérieur à 2:1, selon la composition de la population de leurs participants à un moment donné. L'idée d'avoir des régimes communs à toutes les entités des Nations Unies et à toutes les sources de financement au sein du Secrétariat était rentable et efficace et permettait de réaliser d'importantes économies d'échelle. Le Secrétariat documenterait en détail le processus et le mécanisme de partage des coûts afin de pouvoir présenter de manière plus étayée sa pratique et le respect intégral des ratios prescrits.

*Améliorer les informations concernant les entités participantes et le partage des coûts*

157. L'Organisation administre ou nomme les administrateurs des régimes et agit en son nom propre pour les régimes d'auto-assurance. Les entités et organismes externes qui participent aux régimes d'assurance médicale et dentaire de l'Organisation versent des primes mais n'exercent aucun contrôle sur ces régimes.

158. Le Comité a remarqué que dans les notes relatives aux états financiers :

a) Les noms des entités et agences participantes ont été inclus. Toutefois, les détails divulgués n'étaient pas complets et les noms de plusieurs autres entités participantes, dont la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, l'Organisation internationale du Travail et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, n'avaient pas été communiqués ;

b) Le détail des contributions reçues de chaque entité participante, y compris la part de la contribution de l'entité et celle du cotisant, n'avait pas non plus été divulguée.

159. L'Administration a déclaré que toutes ces entités ne représentaient qu'environ 6 % du total des assurés et elle a estimé qu'il était sans importance et, par conséquent, inutile, de les mentionner dans les notes relatives aux états financiers.

160. Le Comité a constaté que certaines des entités incluses dans les notes représentaient elles aussi de faibles pourcentages par rapport au total des assurés. Le Comité est d'avis que la divulgation des détails des entités participant aux régimes d'assurance maladie et l'inclusion de leurs cotisations dans les montants totaux est très importante pour les lecteurs des états financiers et contribuerait à la cause de la transparence dans la gestion de l'assurance maladie au sein de l'Organisation.

**161. Le Comité recommande que l'Administration fasse figurer dans les notes relatives aux états financiers le nom de toutes les entités participant aux régimes d'assurance maladie, ainsi que le détail de leurs cotisations, y compris en ce qui concerne la part de l'Organisation et celle des cotisants.**

162. L'Administration a déclaré qu'elle envisagerait de donner le nom des entités participantes comptant plus de 100 membres du personnel inscrits et qu'il y en aurait probablement 13 ou 14, soit le double que le nombre d'entités dont les noms avaient jusqu'alors été communiqués. Elle a également ajouté que le ratio de partage des coûts approuvé par l'Assemblée générale était strictement respecté, que les informations communiquées à l'heure actuelle étaient suffisantes et qu'il n'était pas nécessaire de divulguer de telles informations dérivées.

163. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration et réaffirme que la publication dans les notes relatives aux états financiers de la liste complète des entités participantes et de leurs ratios de coûts est importante dans un souci de transparence et pour garantir le respect du ratio prescrit par l'Assemblée générale pour toutes les entités participantes.

**Administration de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies contre la maladie et les accidents**

164. L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies contre la maladie et les accidents est une société d'assurance reposant sur les principes de l'auto-assurance et de l'autogestion dont le siège est à l'Office des Nations Unies à Genève. Son objectif est de rembourser les frais engagés par ses membres à la suite d'une maladie, d'un accident ou d'une maternité (statuts de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, article 3). Au mois de mars 2020, l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies avait assuré environ 31 000 membres du personnel de diverses organisations et traitait en moyenne environ 135 000 demandes par an. En 2019, l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies a engagé des dépenses de 110 millions de dollars au titre des remboursements auxquels elle a procédé et de ses frais de fonctionnement et elle a perçu 121 millions de dollars en cotisations. L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies est administrée par un comité exécutif et un secrétariat. En termes de gouvernance, c'est à la Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève qu'il revient de prendre la décision finale pour les questions importantes relatives à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies.

165. Les assureurs sont exposés à des risques spécifiques et assument des responsabilités particulières. C'est pourquoi l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a élaboré des lignes directrices offrant des recommandations sur la manière dont la gouvernance des assureurs doit être structurée. L'OCDE préconise que ces recommandations soient suivies dans l'ensemble du secteur des assurances, y compris par les mutuelles d'assurance telles que l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies.

166. Le Comité a examiné certains éléments de ces orientations et les a comparés avec la pratique suivie par l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Le Comité a constaté que l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies avait chargé un actuaire d'entreprendre une étude de solvabilité en 2019 afin de réaliser des projections à long terme et d'analyser sa solvabilité. L'étude contenait plusieurs scénarios avec des hypothèses actuarielles divergentes. La précédente étude de solvabilité avait été réalisée sept ans auparavant, en 2012.

167. L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies a indiqué qu'elle ne disposait pas d'un mécanisme régulier permettant la réalisation d'une étude de solvabilité ; il existait certains cas susceptibles de déclencher la commande d'une telle étude.

168. Si les lignes directrices de l'OCDE n'ont pas de caractère contraignant, elles peuvent offrir aux assureurs un bon point de référence pour définir leur cadre de gouvernance interne. Le Comité est d'avis que l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies devrait envisager de suivre les recommandations de l'OCDE. Tout en sachant que des efforts sont déployés pour assurer la solvabilité de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, que les études de solvabilité sont onéreuses et que la collecte des données nécessaires demande des effectifs en personnel, le Comité est d'avis qu'un mécanisme formel permettant la réalisation régulière de telles études devrait être mis en place et que la manière dont sont justifiées les hypothèses devrait être clairement documentée et examinée.

169. Dans ses lignes directrices, l'OCDE précise également que les assureurs devraient se doter d'une fonction d'audit interne. Pour l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, c'est le BSCI qui assure cette fonction. Le BSCI a effectué au quatrième trimestre de 2016 son dernier audit, couvrant la période allant de janvier 2014 à août 2016. En 2020, le BSCI a lancé un audit axé sur les demandes de remboursement de frais médicaux. En outre, le secrétariat de l'Assurance mutuelle



du personnel des Nations Unies a régulièrement effectué des audits d'exactitude financière pour examiner un certain nombre de demandes de remboursement.

170. Le Comité est d'avis qu'un audit interne des assureurs devrait être effectué régulièrement et couvrir toutes les périodes possibles. Tout en reconnaissant les efforts supplémentaires déployés par le secrétaire de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, le Comité estime qu'un tel exercice devrait être effectué régulièrement par un organisme indépendant.

171. Le Comité reconnaît qu'en tant qu'assureur interne de l'Organisation des Nations Unies, l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies n'est sujette à aucun cadre réglementaire ou de contrôle spécifique aux assurances. Toutefois, le Comité estime qu'elle est exposée aux mêmes risques et qu'elle assume les mêmes responsabilités qu'un assureur ordinaire.

**172. Le Comité recommande que l'Office des Nations Unies à Genève, conformément aux meilleures pratiques et aux lignes directrices de l'OCDE, mette en place un mécanisme formel permettant la réalisation régulière d'études et de projections de solvabilité et consulte le BSCI afin de procéder à des audits plus réguliers des opérations et des contrôles internes de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies.**

173. L'Administration a souscrit à cette recommandation. L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies a déclaré qu'elle avait l'intention d'établir des orientations, en consultation avec le Comité exécutif, en ce qui concerne les délais et les procédures de réalisation des études et des projections de solvabilité.

#### **Projet de rapprochement et d'optimisation des stocks**

174. En octobre 2018, l'Administration a lancé un projet de rapprochement et d'optimisation des stocks afin de combler les lacunes constatées à la suite de la mise hors service du système Galileo en ce qui concernait les données relatives aux stocks et au matériel. Le projet a pris fin en juillet 2019 et un examen du projet a révélé qu'entre novembre 2018 et juin 2019, la valeur totale des différents articles enregistrés sous un même code d'identification était tombée de 4,1 millions de dollars à 2,7 millions de dollars ; la valeur totale des articles pour lesquels aucun mouvement n'avait été enregistré depuis la mise hors service de Galileo avait également diminué, passant de 9 millions de dollars à 4,4 millions de dollars, et la valeur totale des articles associés à un même identifiant de produit et pour lesquels aucun mouvement n'avait été enregistré était descendue de 4 millions de dollars à 0,2 million de dollars.

175. Lors d'un examen des progrès réalisés, le Comité a constaté ce qui suit :

a) En ce qui concerne les stocks, 90 % des problèmes entrant dans des catégories prédéfinies ou tenant à la définition du champ d'application avaient été réglés dans l'ensemble du Secrétariat et de ses entités. Cependant, le Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation des Nations Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie, le Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (BRENUAC) et l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve avaient fait état de faibles taux de correction, à savoir 67 %, 20 % et 70 % respectivement ;

b) Il était essentiel de procéder à un inventaire physique des biens, si l'on voulait recenser les registres qui devaient être rapprochés et corrigés. Les missions politiques spéciales visées par le projet de rapprochement et d'optimisation des stocks avaient effectué un inventaire physique de 93 % des consommables et fournitures en 2019. Le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen et le BRENUAC avaient quant à eux effectué un inventaire physique de 42 % et de 47 %, respectivement.

respectivement, des consommables et fournitures. L'Administration a informé le Comité que le pourcentage d'articles pour lesquels le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen et le BRENUAC avaient procédé à un inventaire physique, qui était précédemment de 0 %, s'était sensiblement amélioré au cours des deux précédents mois de l'année civile. Les stocks du Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen avaient fait l'objet d'un inventaire ; toutefois, les retards pris dans l'attribution des droits d'accès nécessaires aux membres du personnel nouvellement recrutés avaient nui à l'enregistrement des résultats de l'inventaire. Dans le cas du BRENUAC, le retard pris dans la saisie des résultats de l'inventaire dans Umoja était imputable aux effectifs limités dont disposait le Bureau et à des priorités divergentes dans la zone d'opérations de la mission.

176. Le Comité a également constaté que, après la mise en œuvre du projet de rapprochement et d'optimisation des stocks, aucun mécanisme de suivi n'avait été établi pour veiller à ce que les données relatives aux stocks devant encore l'être soient nettoyées et correctement saisies aux fins de l'établissement des états financiers.

177. Le Comité a noté que des directives relatives à la gestion des stocks et des entrepôts, qui s'adressaient à toutes les missions politiques spéciales et dans lesquelles étaient résumés les principes, procédures et activités clés de rapprochement et d'optimisation des stocks, avaient été publiées en décembre 2019. Les missions devaient les appliquer au quotidien afin d'assurer la cohérence entre les données figurant dans Umoja et celles recueillies lors des inventaires physiques. En application du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, mis en œuvre à partir de 2019, il revenait à chaque entité de garantir le respect des procédures et la qualité des données. Dans les directives, il était souligné que le non-respect des procédures se traduirait à nouveau par des erreurs dans les données relatives aux stocks et, par conséquent, par des inexactitudes dans les états financiers.

178. Le Comité a noté que les pouvoirs en matière de gestion des biens avaient été délégués aux chefs de mission, mais que l'établissement des états financiers incombait toujours au Siège. Étant donné que la gestion des biens avait une incidence directe sur les états financiers, elle devait faire l'objet d'un suivi. En effet, il était essentiel de recenser les données relatives aux stocks à nettoyer et les ajustements comptables à effectuer, si l'on voulait établir des états financiers précis et conformes aux normes IPSAS. Le Comité a constaté que le dispositif d'application du principe de responsabilité visant à contrôler l'exercice des pouvoirs délégués concernant la prise de décisions en matière de gestion des biens et les indicateurs clés de performance qui avaient été mis en place ne permettaient pas de recenser les données à corriger de la même manière que le projet de rapprochement et d'optimisation des stocks.

179. Le Comité a été informé que le projet de rapprochement et d'optimisation des stocks était le deuxième exercice de nettoyage des données relatives aux stocks entrepris en deux ans, que ces activités étaient devenues partie intégrante des opérations courantes et qu'il incombait aux différentes entités d'assurer le respect des procédures et la qualité des données. L'Administration a déclaré que le Service de la politique de gestion mondiale des biens continuerait de renforcer les procédures de communication de l'information sur la gestion des biens dans les missions et que des mesures supplémentaires de contrôle de la qualité seraient mises en œuvre pour garantir la qualité des données sur les biens, le matériel et les stocks.

180. Le Comité a noté que, compte tenu du faible nombre de corrections apportées dans le cadre du projet de rapprochement et d'optimisation des stocks et du faible pourcentage de biens ayant fait l'objet d'un inventaire physique dans certaines missions, il existait un risque que les données concernant l'existence et la valeur de ces biens présentent des lacunes. Le Comité est préoccupé par le fait que le non-

respect des directives opérationnelles fondées sur les principes de rapprochement et d'optimisation des stocks pourrait à nouveau avoir des répercussions sur la qualité des données relatives aux stocks et par conséquent sur l'exactitude des états financiers. Il faut donc mettre en place des indicateurs de performance précis pour recenser et signaler les erreurs potentielles dans les données, compte tenu des principaux problèmes répertoriés tout au long du projet de rapprochement et d'optimisation des stocks.

181. Le Comité a également noté que la Division des finances collaborait avec l'équipe chargée du rapprochement et de l'optimisation des stocks afin de veiller à ce que les incidences financières de toutes les activités soient prises en considération et examinées. Il a également été indiqué que les ajustements pertinents devaient être saisis au moyen d'un identifiant de transaction spécial, mais que seule une diminution nette de 1,8 million de dollars au titre des consommables et fournitures avait été consignée de cette manière. Le Comité a constaté que des opérations de nettoyage beaucoup plus importantes avaient été enregistrées comme des opérations de réception et d'émission ordinaires, ce qui avait gonflé les chiffres correspondant aux achats et aux stocks utilisés pendant la période considérée. Il n'avait donc pas été possible d'évaluer l'incidence exacte que le projet avait eu sur les états financiers de 2019. Le Comité a également constaté que 22 % des données relatives aux stocks relevant du volume I qui devaient être corrigées dans le cadre du projet de rapprochement et d'optimisation concernaient la MANUI et que cette dernière avait procédé à un examen complet de ces articles jusqu'en juin 2019. Toutefois, les ajustements comptables effectués en 2019 au titre de ce projet ne comprenaient aucun montant pour la MANUI.

182. L'Administration a déclaré que la Division des finances du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité collaborait avec le Département de l'appui opérationnel afin de veiller à ce que les entités puissent utiliser l'identifiant de transaction correct. De plus, la Division avait fourni au Département de l'appui opérationnel des informations actualisées sur les valeurs des ajustements consignés au moyen de cet identifiant au cours du projet. Le Comité a constaté que la MANUI n'utilisait pas cet identifiant, ce qui l'empêchait d'évaluer l'incidence financière de ses activités de rapprochement et d'optimisation des stocks et de nettoyage des données. Les sorties et entrées de biens étant importantes dans ces entités, il n'y a pas de solution évidente pour mettre en relief les transactions spécifiquement liées aux activités de rapprochement et d'optimisation des stocks.

183. Le Comité a également indiqué que, comme il s'agissait d'un exercice visant à corriger des inexactitudes dans les données relatives aux stocks, les soldes concernant les stocks devaient faire l'objet d'un ajustement ou d'un retraitement rétrospectif, conformément à la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs). L'Administration a informé le Comité que les ajustements liés au rapprochement et à l'optimisation des stocks avaient tous été apportés en 2019 car les données provenant de l'ancien système n'étaient pas disponibles, mais elle lui a assuré qu'à l'avenir elle penserait à procéder à des ajustements rétrospectifs.

**184. Le Comité recommande que l'Administration mette en place des indicateurs de performance précis pour recenser et signaler les erreurs potentielles dans les données, compte tenu des principaux problèmes répertoriés tout au long du projet de rapprochement et d'optimisation des stocks, ainsi qu'un mécanisme permettant d'assurer un suivi et d'apporter les ajustements comptables voulus.**

185. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré qu'elle continuerait de renforcer les procédures de communication trimestrielle de l'information sur la

gestion des biens. Des mesures supplémentaires de contrôle de la qualité seraient mises en œuvre pour garantir la qualité des données sur les biens, le matériel et les stocks.

**186. Le Comité recommande également que l'Administration respecte les dispositions des normes IPSAS qui prescrivent de retraiter rétrospectivement les données relatives aux périodes précédentes ou d'expliquer pourquoi il n'a pas été possible de le faire et indique, dans les rapports sur les états financiers, les corrections qu'elle a apportées aux soldes relatifs aux stocks à la suite de projets ou d'exercices tels que le projet de rapprochement et d'optimisation des stocks.**

187. L'Administration a accepté la recommandation.

### **Principaux dirigeants**

188. La norme IPSAS 20 (Information relative aux parties liées) prescrit de fournir des informations sur les relations et les opérations entre parties liées, principalement aux fins du respect du principe de responsabilité. Diverses difficultés se posent en ce qui concerne la communication d'informations sur les relations entre parties liées ; il est notamment difficile d'identifier les parties qui contrôlent l'entité présentant l'information financière ou exercent une influence notable sur celle-ci. Avoir une influence notable signifie avoir le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité. Les parties liées comprennent les principaux dirigeants, c'est-à-dire les personnes ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'entité présentant l'information financière.

189. En décembre 2018, le Secrétaire général a établi un nouveau système de délégation de pouvoirs directe aux responsables d'entité, en vue de décentraliser la prise de décisions, de mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités et de renforcer l'application du principe de responsabilité (ST/SGB/2019/2). Dans le cadre de ce dispositif révisé de délégation des pouvoirs, qui couvre les domaines des ressources humaines, des finances, des achats, des voyages et de la gestion des biens, des pouvoirs et des responsabilités qui étaient auparavant détenus au niveau du Secrétariat ont été délégués aux responsables d'entité. Les chefs de mission, les commissions régionales et les départements du Secrétariat sont désormais investis de pouvoirs et de responsabilités renforcés en matière de planification, de direction et de supervision des activités et ont de ce fait une influence notable sur l'entité. De plus, les contrats de mission des hauts fonctionnaires signés par différents responsables d'entité pour 2019 sont la preuve du rôle plus important que ceux-ci sont appelés à jouer dans la planification, le suivi et l'exécution des mandats relevant de la Charte des Nations Unies.

190. Le Comité a toutefois constaté que, dans les notes relatives aux états financiers, seuls le Secrétaire général, la Vice-Secrétaire générale et d'autres responsables ayant rang de secrétaire général(e) adjoint(e), de sous-secrétaire général(e) et de directeur(trice) dans les villes sièges (New York, Nairobi, Genève et Vienne) avaient été considérés comme relevant de la catégorie des principaux dirigeants. Les noms des responsables d'entité ayant des pouvoirs et des responsabilités renforcés en matière de planification, de direction et de supervision des activités n'avaient pas été précisés dans les notes relatives aux états financiers et, par conséquent, les informations concernant leur rémunération et d'éventuelles opérations entre parties liées n'avaient pas non plus été communiquées. De plus, les grandes catégories des principaux dirigeants n'avaient pas été décrites dans les notes relatives aux états financiers.

**191. Le Comité recommande que l'Administration considère tous les responsables d'entité qui ont des pouvoirs et des responsabilités en matière de**

**planification, de direction et de supervision des activités de leur entité comme relevant de la catégorie des principaux dirigeants, conformément à la norme IPSAS 20, et communique dans les notes relatives aux états financiers toute information pertinente les concernant.**

192. L'Administration n'a pas accepté la recommandation et a informé le Comité qu'elle considérait que c'était aux 11 principaux dirigeants actuels que revenaient les pouvoirs et responsabilités en matière de planification, de direction et de supervision des activités visées dans le volume I. Les principaux dirigeants actuels n'avaient transféré que certains pouvoirs, notamment décisionnels, aux responsables de première ligne, ce qui avait permis d'accroître l'efficacité des opérations dans les bureaux extérieurs, les décisions étant prises plus rapidement ; ils ne les avaient toutefois pas autorisés à planifier les activités et à prendre des décisions sans restriction. L'Administration a également déclaré qu'elle avait l'intention de revoir régulièrement la question des principaux dirigeants et d'apporter chaque année des ajustements, selon que de besoin.

193. Le Comité a noté que les nouveaux pouvoirs délégués ne concernaient pas seulement les opérations, mais aussi la prise de décisions exécutives dans tous les domaines fonctionnels de la gestion, les titulaires des nouveaux pouvoirs étant désormais amenés à planifier, à diriger et à superviser les activités de l'entité. De plus, il revenait aux responsables d'entité d'assurer la bonne exécution du mandat, conformément à l'objectif du dispositif révisé de délégation des pouvoirs de gestion. De l'avis du Comité, le fait que les responsables d'entité soient chargés d'assurer l'exécution du mandat et aient des pouvoirs et responsabilités renforcés signifie qu'ils exercent une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles. De plus, le Comité estime que la norme IPSAS 20 vise à améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité grâce à la communication d'informations. L'inclusion des responsables d'entité dans la catégorie des principaux dirigeants contribuerait à la réalisation de cet objectif et irait dans le sens des attentes du Secrétaire général en ce qui concerne le renforcement du respect du principe de responsabilité.

**Comptabilisation des charges**

194. Les directives internes IPSAS sur le principe d'exécution prévoient que les charges doivent être comptabilisées au moment où la prestation est effectivement livrée, même lorsque les montants n'ont pas encore été facturés. Ainsi, les charges afférentes aux services doivent être comptabilisées selon la périodicité fixée, quelle que soit la date de facturation. Les directives prescrivent également que ces charges doivent être comptabilisées en fonction du degré d'avancement de l'opération à la date de clôture.

195. Le Comité a examiné un échantillon d'opérations et constaté que, dans sept cas, des charges avaient été comptabilisées en 2019 alors que les biens et services avaient été reçus au cours de périodes antérieures. De plus, dans trois cas, les bons de commande correspondants avaient été émis rétrospectivement et, dans un cas, la livraison avait eu lieu avant que l'achat ne soit approuvé. Le Comité a également constaté que, dans la majorité des cas, aucun document original, à l'exception des bons de commande, n'avait été téléchargé dans Umoja.

196. L'Administration a déclaré que toutes les charges relatives aux commandes avaient été dûment comptabilisées en 2018, sauf dans un cas exceptionnel qui était dû à un retard dans l'approbation de la feuille de saisie des services. Le Comité a constaté que, dans les sept cas, les charges avaient été comptabilisées en 2019. De plus, dans quelques cas, les écritures comptables enregistrées en 2018, comme l'avait

déclaré l'Administration, avaient été annulées en 2019 et des nouvelles écritures avaient été saisies.

197. Le Comité recommande que l'Administration établisse et approuve les feuilles de saisie des services dès la fourniture d'un service et, en particulier en fin d'année, fasse approuver les feuilles de saisie des services dans les délais afin que les charges correspondantes soient comptabilisées la bonne année.

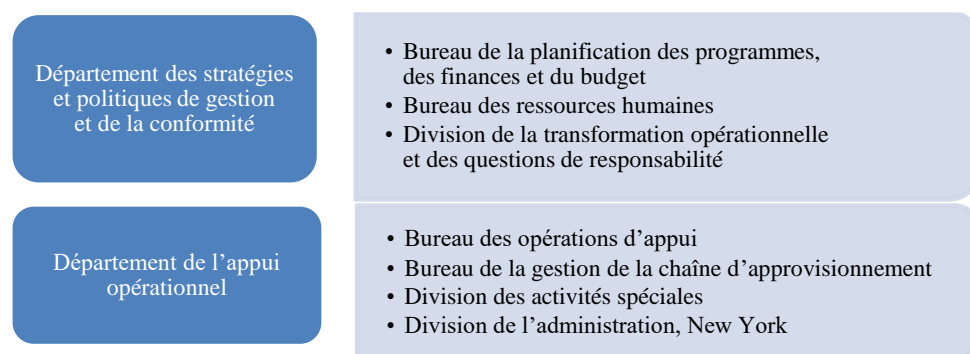
198. Le Comité recommande que l'Administration respecte le principe d'exécution dans le cadre de la comptabilisation des charges et télécharge tous les documents pertinents dans Umoja.

199. L'Administration a accepté les recommandations.

## E. Mise en œuvre de la réforme de la gestion

200. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » (A/72/492/Add.2), le Secrétaire général a présenté un projet de réforme de la gestion que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 72/266. Cette réforme prévoyait notamment la réorganisation du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions en deux nouveaux départements au Siège, à savoir le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. L'objectif était que l'Organisation soit mieux à même de s'acquitter de ses mandats de façon efficace et responsable, grâce à un nouveau modèle de Secrétariat décentralisé dans lequel les responsables de l'exécution des programmes seraient habilités à gérer leurs ressources et la prise de décisions serait rapprochée des lieux d'intervention.

### Organigrammes du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel



201. De plus, le pilier Informatique et communications du Secrétariat a été unifié : le Bureau des technologies de l'information et des communications de l'ancien Département de la gestion et la Division de l'informatique et des communications de l'ancien Département de l'appui aux missions ont été fusionnés pour créer un Bureau de l'informatique et des communications restructuré, qui relève à la fois du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel.

## Structure de gouvernance et coordination

### *Publication de la circulaire du Secrétaire général sur la nouvelle structure organisationnelle*

202. Le texte administratif en vigueur sur l'organisation du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est la circulaire [ST/SGB/2015/3](#). Le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions sont mentionnés à la section 3 (Structure) de la circulaire, en dépit du fait qu'ils ont cessé d'exister à la suite de la réforme de la gestion. Il est donc nécessaire de procéder à une révision afin de tenir compte de la structure actuelle du Secrétariat.

203. Le Comité a noté qu'au paragraphe 3.3 de la circulaire, il était indiqué que le mandat, les attributions et la structure de chacune des unités étaient définis dans des circulaires distinctes du Secrétaire général. Conformément au rapport du Secrétaire général [A/72/492/Add.2](#), le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité reverra constamment l'ensemble des textes administratifs en vigueur, le but étant de les tenir à jour sans anachronismes. Le Comité a noté que le texte administratif sur l'organisation du Secrétariat n'avait toujours pas été promulgué, et ce alors même que la mise en œuvre de la réforme de la gestion avait commencé plus de 15 mois auparavant. De l'avis du Comité, si des circulaires du Secrétaire général concernant le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel et définissant le mandat, les attributions et la structure de ces derniers, en particulier la structure binaire de gestion des ressources humaines, avaient été établies, elles auraient permis de préciser davantage les attributions et les responsabilités des départements dans les premières phases de la mise en œuvre de la réforme de la gestion.

**204. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures sans tarder pour modifier et promulguer les circulaires du Secrétaire général afin de préciser les attributions et les responsabilités du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel.**

205. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que les deux circulaires du Secrétaire général étaient en cours d'élaboration. Les consultations devaient en principe commencer en août 2020.

### *Définition claire des attributions et responsabilités*

206. L'Assemblée générale a approuvé la proposition que le Secrétaire général avait formulée dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : étude comparative des structures de gestion de ressources humaines » ([A/73/366](#)) et qui tendait à établir une structure binaire de gestion des ressources humaines. Dans le cadre de cette structure binaire, le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité s'attacherait en priorité à élaborer des stratégies et des politiques relatives aux ressources humaines ainsi que des cadres de responsabilisation et de conformité concernant les ressources humaines et la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel serait chargée des activités opérationnelles et des activités de traitement administratif.

207. Le projet de réforme de la gestion présenté dans le rapport du Secrétaire général [A/72/492/Add.2](#) prévoyait la répartition des tâches, à un niveau élevé, entre le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Le Comité a relevé quelques cas dans lesquels il y avait des zones d'ombre ou dans lesquels il risquait d'y avoir des chevauchements d'activités ;

a) Il existait des domaines, des projets et des processus, notamment ceux liés à l'informatique et aux communications, pour lesquels les responsabilités des deux départements ou le pouvoir de décision final n'avaient pas été clairement définis, par exemple en ce qui concernait le processus de recrutement de l'organe de contrôle (organe central de contrôle) et Inspira, plateforme informatique utilisée aux fins du recrutement des membres du personnel, des vacataires, des consultants et des stagiaires. Le Comité a noté que le BSCI, dans son rapport sur l'audit d'Inspira (2019/119), avait également déclaré que les deux départements devaient décider lequel d'entre eux était chargé de tel ou tel processus et se répartir les attributions et les responsabilités relatives à Inspira ;

b) Le Service de gestion stratégique des aptitudes du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité cumulait un rôle stratégique et un rôle opérationnel. Il avait mené diverses activités d'information, notamment des missions dans plusieurs pays. Le Comité a été informé que 2019 avait été une année de transition pour le Service et que, durant le second semestre, celui-ci avait réduit ses activités opérationnelles pour se concentrer davantage sur ses activités stratégiques ;

c) La Division du droit administratif du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité était chargée de fournir des services à l'ensemble du Secrétariat et aux entités sur le terrain dans les domaines de la déontologie et de la discipline. Toutes les entités étaient tenues de s'adresser directement à la Division afin de faciliter la gestion et le règlement des affaires, et la Division devait dialoguer directement avec les fonctionnaires de tout le Secrétariat habilités à traiter les problèmes de déontologie et devait fournir des conseils et avis juridiques sur des questions de justice interne. Le Comité a noté que le Service d'appui et de conseil opérationnels du Département de l'appui opérationnel fonctionnait selon une approche d'appui à plusieurs niveaux et que, en vertu des directives générales du Service, toute demande de renseignements concernant une affaire du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, une question relative à l'administration de la justice, des questions disciplinaires ou une consultation avec la Division du droit administratif devait d'abord être envoyée au Groupe consultatif spécialisé dans les questions juridiques de la Division de l'administration des ressources humaines (Département de l'appui opérationnel).

208. L'Administration a informé le Comité qu'il n'y avait pas de chevauchement d'activités entre le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Le Département de l'appui opérationnel fournissait un appui et des conseils aux entités du Secrétariat sur tous les aspects de l'exercice des pouvoirs qui leur étaient délégués en matière de ressources humaines et la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité fournissait des services et des conseils à l'Organisation et au personnel d'encadrement en ce qui concernait le système d'administration de la justice. L'Administration a déclaré que les deux départements avaient des domaines d'intérêt commun et collaboraient afin de fournir des services à leurs clients. Le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel avaient mis en place un mécanisme de gouvernance conjoint en vue de mener ensemble des activités relatives aux ressources humaines. Le Bureau des ressources humaines donnait, en temps utile, des orientations stratégiques et générales sur la gestion stratégique des effectifs et des aptitudes et l'élaboration des politiques. Plusieurs initiatives liées aux aspects opérationnels étaient en cours. Le Bureau des ressources humaines collaborait étroitement avec le Département de l'appui opérationnel sur diverses questions : simplification des politiques ; gestion des



connaissances, suivi et conformité ; problèmes techniques liés à Umoja et à Inspira ; améliorations pouvant être apportées aux systèmes.

209. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il estime toutefois qu'il importe de définir clairement et dans les moindres détails les attributions et responsabilités du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et celles du Département de l'appui opérationnel afin d'éviter tout chevauchement d'activités réel ou perçu et aussi d'optimiser les avantages de la structure d'appui binaire du Siège, de séparer les fonctions stratégiques et les fonctions opérationnelles, en application du rapport du Secrétaire général [A/73/366](#), de se prémunir contre les conflits d'intérêt, de mieux gérer les risques et de procéder à des évaluations plus objectives.

**210. Le Comité recommande que l'Administration définisse clairement les attributions et responsabilités du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, notamment les pouvoirs décisionnels, pour ce qui est de toutes les opérations et de tous les projets relatifs aux ressources humaines, afin d'éviter toute confusion pour les clients qu'ils ont en commun.**

211. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel avaient des domaines d'intérêt commun et collaboraient déjà pour fournir des services à leurs clients. Le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel avaient mis en place un mécanisme de gouvernance conjoint en vue de mener ensemble des activités relatives aux ressources humaines. Le Bureau des ressources humaines donnait, en temps utile, des orientations stratégiques et générales sur la gestion stratégique des effectifs et des aptitudes et l'élaboration des politiques.

#### *Comité des clients des services de gestion*

212. Comme indiqué dans les rapports du Secrétaire général [A/73/366](#) et [A/72/492/Add.2](#), le Comité des clients des services de gestion, organe de gestion interne codirigé par les chefs du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, doit assurer le retour d'information et la tenue de consultations entre la structure de gestion au Siège (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et Département de l'appui opérationnel) et les entités du Secrétariat. Pour atteindre cet objectif, les entités du Secrétariat avaient été divisées en neuf<sup>2</sup> types d'entités clientes et des représentants de chacun de ces types d'entités clientes devaient siéger tour à tour au Comité des clients des services de gestion. Le Comité devait permettre aux entités de s'assurer que les deux départements comprenaient leurs besoins et leurs préoccupations et en tenaient compte dans l'élaboration des règles, directives et politiques et dans la fourniture des services d'appui opérationnel.

213. Conformément à son mandat, le Comité des clients des services de gestion doit bénéficier de l'appui d'un secrétariat qui consultera tous les membres avant chaque réunion. En tant que représentants de divers clients, les membres du Comité doivent veiller à ce que des mécanismes soient en place pour solliciter les apports des bureaux

<sup>2</sup> Départements du Siège, départements du Siège (axés sur le terrain), départements des services institutionnels, représentants des grandes et moyennes opérations de paix, représentants des petites opérations de paix, représentants des opérations politiques et régionales, représentants des commissions économiques régionales, représentants des bureaux hors Siège et représentant ou représentante du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

qu'ils représentent avant les réunions du Comité. Les points de l'ordre du jour doivent être présentés par les membres au secrétariat du Comité, qui établira les procédures à appliquer pour que le Comité examine les questions dont il est saisi dans les meilleurs délais. Le Comité est censé se réunir tous les trimestres.

214. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que le secrétariat du Comité des clients des services de gestion n'avait ni établi, ni défini, ni diffusé auprès des membres du Comité les procédures à suivre pour que les différentes questions soient examinées dans les meilleurs délais. Le Comité des clients des services de gestion était censé se réunir tous les trimestres, mais les dates de ses réunions n'étaient pas communiquées suffisamment à l'avance. De ce fait, les membres du Comité n'avaient que deux ou trois jours pour solliciter l'avis et les apports de leurs clients. Les points de l'ordre du jour devaient être présentés par les membres concernés au secrétariat du Comité. Toutefois, à partir des documents mis à disposition, il n'avait pas été possible d'établir si les éventuels apports fournis par les entités représentées par le Comité avaient été pris en considération dans l'ordre du jour des réunions du Comité. L'un des départements siégeant au Comité avait informé les entités qu'il représentait qu'aucun document n'avait été diffusé avant la réunion et que les exposés avaient été faits oralement. Un autre département avait écrit au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité le 11 juin 2019 pour lui demander si un ordre du jour avait été établi pour la réunion du 14 juin 2019 et s'il pouvait être diffusé. Cela mettait en évidence la nécessité de mieux définir les procédures régissant les travaux du Comité des clients des services de gestion et de mieux les diffuser.

215. Le Comité des commissaires aux comptes a fait les constatations suivantes en ce qui concernait l'état d'avancement des suites à donner qui avaient été arrêtées aux réunions du Comité des clients des services de gestion tenues entre janvier et juin 2019 :

a) La question de la redistribution des ressources avait été soulevée par l'un des membres. Il avait été indiqué que le transfert de certaines attributions et responsabilités du Siège aux missions devait être pris en compte lors de l'établissement des futurs budgets et que, si les ressources précédemment allouées aux entités du Siège qui assumaient auparavant ces fonctions n'étaient pas redistribuées aux missions qui les exerçaient désormais, lesdites missions ne seraient pas en mesure d'assurer les services requis. Le Comité a été informé que l'Administration s'était engagée, dans le neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/74/658), à examiner cette question et à étudier l'évolution de la charge de travail et des responsabilités résultant d'une délégation de pouvoirs accrue ;

b) L'une des principales tâches du Comité des clients des services de gestion consistait à fournir un retour d'information sur les politiques et les textes administratifs. Conformément à son mandat, le secrétariat du Comité était chargé de veiller à ce que ce dernier soit tenu informé de la mise en œuvre des politiques et de toute nouvelle question pertinente recensée dans les départements. Le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'aucun point relatif à l'examen et à la simplification des politiques n'avait été inscrit à l'ordre du jour ou n'avait été ajouté à la liste des suites à donner qui avaient été arrêtées aux réunions du Comité des clients des services de gestion tenues en janvier, mars et juin 2019. Ce n'était qu'à la réunion tenue en octobre 2019 que des questions relatives aux politiques avaient été inscrites à l'ordre du jour et que la liste des suites à donner à ces questions avait été établie. Ainsi, aucune question liée aux politiques n'avait été abordée lors de trois des quatre réunions tenues par le Comité des clients des services de gestion en 2019.

216. L'Administration a reconnu que les procédures à suivre pour que les différentes questions soient examinées dans les meilleurs délais n'avaient pas été pleinement

définies ou diffusées auprès des membres du Comité. Elle a déclaré que les membres avaient reçu des directives concernant la soumission de questions sur lesquelles le Comité devait se prononcer en mars 2020, date à partir de laquelle le secrétariat du Comité les avait informés suffisamment à l'avance des réunions du Comité et leur avait demandé s'ils souhaitaient ajouter des points à l'ordre du jour, ce qu'il continuerait de faire. L'Administration a fourni des exemples de points que des membres avaient proposé d'inscrire à l'ordre du jour des réunions du Comité, en particulier celles qui s'étaient tenues à partir de décembre 2019, et a déclaré que les points de l'ordre du jour étaient communiqués aux membres avant chaque réunion et que des documents écrits leur étaient également fournis à l'avance, le cas échéant. Le Comité des commissaires aux comptes a pris note des informations communiquées par l'Administration. Il a toutefois constaté que les procédures à suivre pour que les différentes questions soient examinées dans les meilleurs délais n'avaient pas encore été établies ou diffusées auprès des membres du Comité, les directives envoyées n'étant qu'un modèle pour l'établissement des propositions.

217. L'Administration a dit comprendre l'importance du rôle joué par le Comité des clients des services de gestion dans l'élaboration des politiques et déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait établi, au premier trimestre de 2020, un groupe de travail, composé de membres du personnel choisis par les membres du Comité parmi les entités qu'ils représentaient, qui était chargé d'examiner en détail la politique de délégation des pouvoirs. Elle a ajouté que les enseignements tirés de cet exercice permettraient d'éclairer la manière dont d'autres politiques pourraient être examinées par le Comité.

**218. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'Administration établisse et décrive les procédures à appliquer pour que le Comité des clients des services de gestion examine les questions dont il est saisi dans les meilleurs délais, et renforce les mécanismes par lesquels les membres du Comité reçoivent des apports des entités qu'ils représentent de façon à faire du Comité un mécanisme de retour d'information et de consultation efficace.**

219. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que, pour combler ces lacunes et dans le cadre de la réforme de la gestion, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait établi des orientations stratégiques prioritaires, qui étaient décrites dans sa proposition de « refonte des politiques », par laquelle le Comité des clients des services de gestion avait été créé. Elle a indiqué que le Comité jouait un rôle essentiel dans l'élaboration de politiques jugées stratégiques et ayant le plus grand pouvoir transformateur pour l'Organisation et dans leur classement par ordre de priorité. De plus, le Département de l'appui opérationnel réviserait ses directives générales sur la gestion des relations avec les clients de façon à mieux définir l'appui donné par la Division de l'administration des ressources humaines au personnel chargé des ressources humaines (partenaires et responsables) en ce qui concernait le règlement des conflits de manière formelle et informelle. L'Administration a déclaré que les procédures seraient présentées lors de la réunion du Comité des clients des services de gestion qui se tiendrait en septembre 2020.

**220. Le Comité des commissaires aux comptes recommande également que l'Administration mette en place un mécanisme permettant, en toute transparence, de fixer des délais, de désigner des personnes référentes et de suivre sans entraves la mise en œuvre des mesures liées aux décisions prises sur les questions et préoccupations soulevées par les membres du Comité des clients des services de gestion.**

221. L'Administration a accepté la recommandation.

## Délégation de pouvoir

222. Dans le cadre de la réforme de la gestion, le Secrétaire général a défini un nouveau dispositif de délégation de pouvoirs dans sa circulaire relative à la délégation de pouvoirs (ST/SGB/2019/2). En application de ce nouveau dispositif, toutes les délégations de pouvoirs précédentes ont été annulées et de nouvelles délégations ont été accordées. La période de transition s'est achevée le 30 juin 2019. Toutes les délégations de pouvoirs sont faites sur le portail en ligne consacré à cet effet.

### *Étendue du dispositif*

223. Le Comité a noté qu'aucun autre critère permettant de déterminer les caractéristiques et l'étendue d'une entité n'était fourni et qu'aucune liste de noms d'entités n'était donnée. Il a également constaté que des entités figurant dans l'organigramme du système des Nations Unies dont la structure de gouvernance était similaire n'étaient pas traitées de la même façon dans le cadre du nouveau dispositif. Par exemple, l'un des instituts de recherche et de formation, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, avait reçu une nouvelle délégation de pouvoirs, mais pas l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social. En outre, le Comité a été informé qu'on ne savait pas vraiment si l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social était une « entité » distincte dans le cadre de ce dispositif ou si c'est l'Office des Nations Unies à Genève qui devait lui accorder une sous-délégation de pouvoirs.

224. Le nouveau dispositif a omis certaines entités ayant reçu des délégations de pouvoirs du Secrétaire général avant la publication de la circulaire, telles que la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Le Comité a indiqué que ces deux conventions ne figuraient pas dans l'organigramme du système des Nations Unies.

225. Le Comité a été informé que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait consulté le Bureau des affaires juridiques pour clarifier le statut de certaines entités, par exemple l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.

226. Le Comité a déclaré qu'on ne voyait pas clairement quelles étaient les entités omises ou pas par le dispositif ni si les entités exclues devaient continuer de recevoir leurs délégations du Secrétaire général. En outre, la définition d'une « entité » ni des critères minimaux qu'elle devait remplir n'était très claire. Le Comité note avec satisfaction que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité collabore avec le Bureau des affaires juridiques et avec les entités dont le statut n'est pas clair pour voir la relation de ces entités avec le Secrétariat. Le Comité estime que les entités doivent avoir une idée claire de leurs pouvoirs.

**227. Le Comité recommande que l'Administration définisse les critères déterminant ce qui constitue une « entité » et indique les entités sur lesquelles portent le dispositif de délégation des pouvoirs visé dans la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote ST/SGB/2019/2.**

228. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait entrepris de définir clairement la notion d' « entité » et de compléter la circulaire ST/SGB/2019/2 par une directive.

**229. Le Comité recommande également à l'Administration d'examiner rapidement les pouvoirs que le Secrétaire général a délégués aux entités exclues du dispositif.**

230. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité procédait à cet examen, en consultation avec les parties prenantes concernées et le Bureau des affaires juridiques.

*Étendue de la délégation de pouvoirs*

231. Le Comité a indiqué que les ressources pour lesquelles des pouvoirs sont délégués ou sous-délégués ne sont pas indiquées sur le portail. Le portail indiquait les instruments de délégation, documents normalisés qui précisent les pouvoirs délégués aux chefs d'entité dans les quatre domaines fonctionnels (ressources humaines, finances et budget, gestion des biens et achats), ainsi que les conditions requises pour les exercer. Mais ces instruments n'indiquaient pas non plus les ressources pour lesquelles des pouvoirs étaient délégués.

232. S'agissant du domaine du budget et des finances, les fonds pourraient provenir du budget ordinaire (fascicules), des ressources extrabudgétaires ou de fonds d'affectation spéciale distincts. Par exemple, si l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social relève de l'Office des Nations Unies à Genève, les ressources de l'Institut pour lesquelles des pouvoirs sont délégués au chef de l'Office doivent être précisées.

233. Par ailleurs, le Comité a noté que lorsque les centres de services effectuaient des transactions pour le compte de clients, aucune délégation de pouvoirs n'était requise de la part du Secrétaire général ou du client. Au contraire, le Secrétariat examinait les délégations et sous-délégations accordées aux prestataires de services qu'il faudrait étendre de sorte que ceux-ci puissent servir les entités concernées. Le portail en ligne n'indiquait pas ces délégations. Le Comité a fait les mêmes observations pour les opérations de maintien de la paix (A/74/5 (Vol. II), par. 193).

234. Le Comité rappelle que l'Assemblée générale, au paragraphe 11 de sa résolution [72/266 B](#), a prié le Secrétaire général de continuer de mettre en place un système de délégation de pouvoirs clair, simple et transparent. Le Comité estime que les ressources gérées pour lesquelles des pouvoirs délégués doivent être clairement définies. Actuellement, ces informations ne sont pas indiquées de manière transparente. Le champ d'application de ces pouvoirs pourrait être défini en raisonnant par fascicule ou chapitre du budget ou encore par catégorie employée dans Umoja, comme les domaines ou services fonctionnels ou les centres de financement.

235. L'Administration a déclaré qu'elle utilisait en principe les centres de financement et de coûts uniquement dans le domaine fonctionnel des finances pour définir l'étendue des ressources pour chaque pouvoir délégué. Elle estime qu'elle ne pourrait pas en faire autant pour d'autres domaines fonctionnels. En conséquence, elle a proposé de limiter au domaine fonctionnel des finances la recommandation concernant la transparence des pouvoirs délégués.

236. Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Il insiste que les pouvoirs doivent être délégués de manière transparente pour l'ensemble des domaines fonctionnels. D'autres critères tels que les données de base de la chaîne d'approvisionnement ou des ressources humaines pourraient être pris en compte pour les autres domaines fonctionnels.

**237. Le Comité recommande que l'Administration s'attache à préciser les ressources pour lesquelles des pouvoirs sont délégués ou sous-délégués et consigne les informations y relatives.**

238. L'Administration a déclaré que lier les pouvoirs aux ressources et aux sources de financement ajouterait une couche de complexité au processus de décentralisation résultant de la réforme de la gestion. Il serait lourd et bureaucratique de modifier la délégation de pouvoirs aux chefs d'entité et les sous-délégations ultérieures chaque fois qu'un nouveau centre de financement, centre de coûts, lieu de stockage physique, etc. était créé ou supprimé.

239. Le Comité considère qu'il est essentiel de définir clairement le champ d'application de chaque pouvoir délégué. L'Administration doit trouver comment indiquer les ressources de manière transparente. Comme elle l'a souligné, les centres de financement et centres de coûts ne conviennent peut-être pas dans tous les domaines.

#### *Évaluation des capacités des entités dans le cadre de la délégation de pouvoirs*

240. Conformément au rapport du Secrétaire général (A/72/492/Add.2), il sera organisé des bouquets de délégation pour chaque entité en fonction de ses moyens et de son aptitude à exercer l'autorité dont elle est investie dans le respect du principe de responsabilité. Dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/773), le Secrétaire général a dit très clairement qu'il déléguerait certes des pouvoirs aux hauts fonctionnaires, mais qu'il ne s'agirait pas d'un blanc-seing : un examen approfondi serait effectué pour établir que les intéressés pouvaient être investis de cette autorité et étaient capables d'en faire bon usage. Les pouvoirs pouvant être délégués à un ou une responsable d'entité en fonction de la capacité de l'entité de recevoir des délégations de pouvoirs et de les exercer de manière responsable et efficace sont définis dans les annexes de la circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/2019/2). Conformément à la règle en matière de délégation de pouvoirs, les niveaux de délégation seront établis en fonction des capacités et des besoins d'une entité, et la première délégation de pouvoirs se fera à la suite d'une évaluation des besoins et des capacités et comprendra des indicateurs quantitatifs et qualitatifs que les entités devront en grande partie déclarer elles-mêmes, suivis d'un examen sur dossier qui pourra comprendre des contrôles ponctuels et des entretiens.

241. Le Comité a constaté que l'évaluation des capacités réalisée en 2018 s'était largement basée sur des examens sur dossier et que l'équipe chargée de l'examen des capacités n'avait pas effectué de contrôles ponctuels ou d'entretiens. Dans 35 des 93 entités, le questionnaire n'avait même pas été rempli et les capacités ont été évaluées sur la base de la connaissance de l'entité. En outre, dans le questionnaire sur les contrôles internes, il n'était possible de répondre que par « oui » ou par « non » à la question de savoir si les chefs d'entité connaissaient les différents cadres et politiques, procédures, codes et directives nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

242. L'équipe d'examen des capacités qui a analysé les résultats des 93 entités a estimé que 63 d'entre elles n'avaient pas la capacité interne d'exercer la délégation de pouvoirs en matière d'achats, 51 n'avaient pas la capacité d'exercer celle en matière de gestion des biens et 18 celle en matière de ressources humaines. Toutefois, l'équipe a dit que dans l'ensemble, il était inutile de mettre en place un système de délégation de pouvoirs très différencié, dans lequel chaque chef d'entité se verrait accorder des pouvoirs sur mesure pour chacun des quatre domaines fonctionnels.

243. Le Comité a noté qu'un an après l'application du nouveau système de délégation de pouvoirs, le Secrétaire général, dans son neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/74/658), avait indiqué que les entités qui n'avaient pas les capacités administratives propres pour exercer les délégations de pouvoirs existantes avaient déjà recours à un réseau de prestataires de services. Le Secrétaire général a donc décidé de mettre en place un système qui permettrait d'accorder

systématiquement à chaque chef d'entité une délégation de pouvoirs complète en matière de décision, indépendamment de la capacité administrative de l'entité. Si l'entité ne dispose pas des ressources administratives adéquates, le prestataire de services assigné mettra en œuvre les décisions pour le compte du chef de l'entité. Le Comité a indiqué que cela n'était pas conforme à la circulaire [ST/SGB/2019/2](#), selon laquelle les pouvoirs étaient délégués en fonction de la capacité de l'entité de les exercer de manière responsable et efficace.

244. Le Comité a également indiqué qu'il fallait évaluer les capacités des prestataires de services afin de voir s'ils pouvaient faire face à l'éventuelle augmentation de la charge de travail résultant de la délégation de pouvoirs renforcée. Cela est d'autant plus important qu'un grand nombre d'entités ont besoin des prestataires de services pour exécuter les transactions en leur nom.

245. L'Administration a informé le Comité qu'au moment de la rédaction du rapport sur la nouvelle structure de gestion ([A/72/492/Add.2](#)), l'intention était d'établir le niveau de délégation de pouvoirs sur la base d'une évaluation des capacités des entités. Toutefois, au cours de l'examen des capacités et de l'élaboration de l'instrument de délégation de pouvoirs, le Secrétariat s'est rendu compte qu'un ensemble normalisé de délégations serait non seulement plus conforme au principe d'habilitation des gestionnaires, mais aussi beaucoup plus facile à gérer et à contrôler. Ainsi, au lieu de différencier le niveau de délégation en fonction des capacités, le Secrétariat a préféré donner à tous les chefs d'entité le même ensemble de délégations et de leur donner un appui supplémentaire, en ayant recours à des prestataires de services désignés, s'ils ne disposaient pas des capacités internes requises pour exercer leur pouvoir décisionnel délégué ou effectuer les tâches connexes permettant d'exécuter les décisions.

246. L'Administration a en outre informé le Comité que les accords avec les prestataires de services avaient déjà été conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et que le déploiement du nouveau système de délégation n'avait entraîné aucun changement notable de leur charge de travail. Dans l'hypothèse où un prestataire de services ne pourrait pas apporter un appui adéquat à une entité cliente, un autre prestataire serait désigné ; il n'était donc pas nécessaire de procéder à une nouvelle évaluation des capacités des entités, voire des prestataires de services.

247. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il a également constaté le décalage entre la procédure prévue dans la circulaire du Secrétaire général et la procédure effectivement appliquée et s'inquiète des différences de compréhension et d'interprétation qui peuvent en résulter. L'Administration a informé le Comité que la procédure effectivement appliquée serait précisée dans une circulaire révisée du Secrétaire général sur la délégation de pouvoirs, qui est en cours d'élaboration.

248. Le Comité a également fait remarquer que le Secrétaire général, dans son neuvième rapport sur le principe de responsabilité, avait déclaré qu'étudier l'évolution de la charge de travail et des responsabilités résultant d'une délégation de pouvoirs accrue serait l'un des défis à relever à l'avenir. Il a indiqué que rien n'avait été entrepris à cet égard.

**249. Le Comité recommande à l'Administration d'accélérer la révision de la circulaire du Secrétaire général publiée aux fins de la décentralisation de la prise de décisions afin de l'aligner sur la procédure suivie pour la délégation de pouvoirs.**

250. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que des consultations sur la révision de la circulaire du Secrétaire général étaient en cours ; la version révisée serait plus claire et refléterait la procédure effectivement suivie.

251. Le Comité recommande également que l'Administration examine au plus tôt l'évolution de la charge de travail et des responsabilités résultant du renforcement de la délégation de pouvoirs dans l'ensemble de l'Organisation, afin de mieux éclairer la politique de délégation de pouvoirs et la planification des ressources.

252. L'Administration a accepté cette recommandation.

#### *Portail de gestion des délégations de pouvoirs*

253. Conformément à la circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/2019/2), toutes les délégations de pouvoirs, ainsi que toute limitation des pouvoirs délégués, devaient être publiées et gérées sur un portail en ligne. Une période de transition allant du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2019 a été prévue pour la mise en œuvre complète de la délégation de pouvoirs. Le nouveau système de délégations de pouvoirs devait être pleinement effectif à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2019. Les pouvoirs délégués devaient être clairement énoncés et acceptés à la fois par le mandant et le délégataire, et être assortis d'une mention indiquant que ces pouvoirs pouvaient être suspendus, modifiés ou révoqués. Le mandant saisit les coordonnées du délégataire, la nature de la délégation, la validité de la délégation ou de la sous-délégation et le montant limite de la sous-délégation, que le délégataire peut accepter ou refuser.

254. Le Comité a relevé les points suivants à partir d'une analyse des données du portail au 31 janvier 2020 :

a) Au 31 janvier 2020, 54 délégations attendaient d'être acceptées, dont 23 depuis des périodes allant de 51 jours à 285 jours. Le Comité a indiqué qu'aucun délai n'était fixé pour cette période d'attente. L'Administration a informé le Comité qu'en février 2020, après que le Comité lui eut signalé le problème, elle avait mis en place une procédure de mise à jour consistant à supprimer les sous-délégations en attente depuis plus de 60 jours ;

b) Dans 1 017 des 5 156 délégations acceptées, le mandant avait précisé le montant limite de la délégation. Dans 201 de ces 1 017 demandes de délégation, ce montant était égal ou supérieur à 1 000 millions de dollars, dont deux délégations d'un montant de 1 000 milliards de dollars et cinq délégations d'un montant de 10 000 millions de dollars. Il n'y a donc pas de mécanisme de contrôle des montants limites, ce qui vide quelque peu de sens l'idée de les limiter. L'Administration a déclaré qu'une nouvelle case (*unlimited approval amount*) avait été ajoutée depuis le 10 août 2019, à cocher quand le montant était illimité, soit 999 999 999 dollars. Si un montant supérieur était saisi dans le champ *approval amount limit*, correspondant au montant limite, un message s'affichait afin qu'il soit réduit. Le Comité a fait remarquer que les délégations dont les montants étaient supérieurs à la limite n'avaient pas été modifiées. En outre, il ne comprenait pas vraiment pourquoi limiter les montants si ceux consignés dépassaient le plafond financier autorisé pour la délégation de pouvoirs, dans le cas des achats, par exemple ;

c) Conformément au manuel d'utilisation du portail de gestion des délégations de pouvoirs, la date de fin de validité (*valid to*) de la délégation doit correspondre à la date de la fin de l'affectation confirmée ou anticipée. Si celle-ci est inconnue, le mandant peut décider d'indiquer la fin de l'année civile ou budgétaire en cours, ou un an ou deux plus tard. Le Comité a constaté que dans 72 demandes de délégation de pouvoirs, la validité était supérieure à 50 ans ; entre 20 et 50 ans dans le cas de 66 demandes ; et entre 5 et 20 ans dans le cas de 555 demandes. Une durée de validité aussi longue pourrait inciter à des abus. L'Administration a déclaré qu'il appartenait au chef d'entité de déterminer la durée des sous-délégations. Le portail et Umoja n'étant pas liés, la date de la fin de la nomination ne pouvait pas être importée



du portail. Pour mieux servir les entités, une amélioration est prévue dans un avenir proche qui devrait fixer la fin de la période de validité à cinq ans au maximum ;

d) Le portail de gestion des délégations de pouvoirs ne disposait pas d'un mécanisme permettant d'indiquer clairement les délégations de pouvoirs rétablies après une suspension ou après une révocation. Le Comité est d'avis que ces cas devraient être signalés pour voir les raisons motivant la suspension ou la révocation. L'Administration a déclaré qu'elle commencerait, à la fin du mois d'avril 2020, à surveiller régulièrement les sous-délégations suspendues ou révoquées, afin de repérer toute tendance et de traiter les causes profondes si nécessaire. Elle a également dit qu'elle verrait s'il est utile de créer un nouveau statut (*restored*) permettant de repérer les sous-délégations suspendues ;

e) Le mandant peut révoquer ou suspendre la délégation de pouvoir. Le Comité a constaté qu'au 31 janvier 2020, le portail indiquait 1 055 délégations révoquées ou suspendues. Dans 616 de ces cas, la date de révocation n'avait pas été indiquée. Le Comité a également constaté qu'il n'existait aucun mécanisme permettant au mandant, à l'administrateur du portail de l'entité ou à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui avait émis la délégation de pouvoirs, de la suspendre ou de la révoquer. L'Administration a déclaré que, pour la prochaine série d'améliorations, en 2020, il était prévu qu'une délégation de pouvoirs ne pourrait être révoquée que par le mandant, l'administrateur du portail de l'entité ou la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui l'avait émise ;

f) Dans 3 des 1 055 délégations révoquées ou suspendues, le motif n'a pas été indiqué dans les champs correspondants (*Rev/Suspend comments* ou *Rev/Suspend reason*). L'Administration a déclaré que le problème avait été réglé et que le champ *Rev/Suspend reason* (à remplir obligatoirement lors de la révocation ou de la suspension d'une délégation) avait été ajouté au titre des améliorations apportées en 2019. Elle a ajouté qu'avant, seul le champ *Rev/Suspend comments* devait être rempli et qu'à la suite de l'amélioration, un motif serait indiqué dans le champ correspondant pour toutes les sous-délégations suspendues ou révoquées. Le Comité a toutefois constaté que le champ *Rev/Suspend reason* était vide au 15 avril 2020 alors que la délégation avait été révoquée le 14 février 2020. L'Administration a informé le Comité que le code du portail avait été examiné à la suite des conclusions du Comité et qu'un bug de programmation avait été jugé responsable de cette erreur, à savoir la révocation datée du 14 février 2020. Une solution a été testée et devrait être disponible en juillet 2020 ;

g) Lors de la réunion du Comité des clients des services de gestion en mars 2019, la proposition a été faite, dans le cadre des améliorations du portail, de sous-déléguer certaines responsabilités en uniformisant les règles applicables (pour exercer les pouvoirs) dans un menu déroulant comportant des cases à cocher. Il a également été suggéré d'inclure des cases à cocher pour les sous-délégations comportant des montants limités établis en fonction des niveaux. Le Comité a fait remarquer que ces améliorations conviviales n'avaient pas encore été prises en compte dans le portail. L'Administration a déclaré qu'elle modifierait le portail en conséquence.

255. Le Comité a également constaté qu'une entité exclue du dispositif (voir le paragraphe 221 ci-dessus) ne pouvait pas utiliser le portail pour ses sous-délégations. Toutefois, les membres du personnel de ces entités recevaient du Secrétariat, par le portail, de manière centralisée, leur pouvoir de signature pour les opérations bancaires.

256. Le Comité estime qu'il est illogique d'utiliser le portail pour déléguer de manière centralisée un pouvoir de signature pour les opérations bancaires à des entités

à qui il n'est pas permis de l'utiliser et qui sont exclues d'un mécanisme existant, du fait de la circulaire [ST/SGB/2019/2](#) du Secrétaire général. Le Comité est d'avis qu'il faut garder une trace de l'acceptation par les délégataires de toutes les délégations émises. Les entités auraient besoin de ressources pour mettre au point leur propre outil de gestion des délégations de pouvoirs alors qu'un outil central est disponible. Le Comité a expliqué en détail le problème dans son rapport sur les états financiers de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

**257. Le Comité recommande que l'Administration recense les améliorations à apporter au portail de délégation de pouvoirs pour le rendre plus robuste, plus transparent et plus convivial et pour y incorporer des mécanismes de contrôle qui vont dans le sens d'un suivi plus rigoureux.**

258. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait recommencé à apporter les améliorations et les corrections au portail après la mise à niveau du système qui le gérait.

#### *Suivi des délégations de pouvoirs*

259. Dans son rapport ([A/72/492/Add.2](#)), le Secrétaire général a indiqué que la section chargée de la gestion des délégations de pouvoirs exercerait un contrôle continu de l'exercice des pouvoirs délégués, le but étant de s'assurer que responsables et fonctionnaires gèrent et maîtrisent les risques d'ordre opérationnel et de gestion, dans le respect des textes, et mettent véritablement les pouvoirs à eux délégués au service de l'exécution de leurs mandats. Cette section définirait les procédures de contrôle et de suivi de toutes délégations de pouvoirs, ainsi que les conditions de retrait de toute délégation et autres mesures correctrices et mettrait tous enseignements résultant de sa mission de suivi au service de la prise de décisions et de révisions de politiques générales futures. La section devrait également élaborer et appliquer un programme de suivi interne afin de surveiller la séparation des fonctions entre les différents domaines d'activité de l'Organisation, l'objectif étant de voir exercer partout le degré de contrôle interne requis.

260. Le Comité a constaté que les critères de révocation des pouvoirs délégués et d'autres mesures correctrices n'avaient pas été élaborés, alors que la nouvelle délégation de pouvoirs était en place depuis 15 mois. L'Administration a informé le Comité que les critères étaient en cours d'élaboration et que, à mesure que les activités de contrôle se développaient, on mettrait au point une série de mesures correctrices disponibles et appropriées en cas de non-conformité.

261. Le Comité a indiqué qu'un programme de suivi interne n'était toujours pas établi. L'Administration a informé le Comité que ce programme était bien avancé et qu'il s'appuyait sur le premier examen complet des délégations publiées dans le portail. Après l'achèvement du premier examen complet, il était prévu qu'à l'avenir, le contrôle de la séparation des tâches dans toutes les entités serait effectué quatre à six fois par an.

262. Le Comité est d'avis qu'élaborer rapidement les critères permettra d'évaluer objectivement la révocation des pouvoirs délégués, ainsi que les autres mesures correctrices qui pourraient être nécessaires. En outre, élaborer et mettre en place rapidement un programme de suivi interne de la séparation des tâches dans tous les domaines fonctionnels serait essentiel pour garantir que le degré de contrôle interne requis est appliqué, en particulier au cours des premières étapes de la réforme.

**263. Le Comité recommande que l'Administration accélère l'élaboration des critères de révocation des pouvoirs délégués et d'autres mesures correctrices, établisse et mette en place un programme de suivi interne de la séparation des**

**tâches et mette au point un mécanisme permettant de recenser et de consigner les enseignements tirés, en vue d'une amélioration ultérieure.**

264. L'Administration a accepté cette recommandation.

*Délégation de pouvoirs et définition des droits d'accès à Umoja*

265. Dans sa communication datée du 7 août 2019 concernant la correspondance entre les sous-délégations et les droits d'accès à Umoja, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a indiqué que si elle surveillait les sous-délégations dans le portail pour vérifier qu'elles correspondaient aux droits d'accès à Umoja nécessitant une délégation de pouvoirs, les agents de liaison pour les questions de sécurité et les administrateurs du portail, en tant que première ligne de maîtrise, devaient, eux, veiller au respect des règles. Par ailleurs, une copie du courriel indiquant que la délégation avait été acceptée devait être jointe par l'agent de liaison pour les questions de sécurité à la demande d'octroi des droits d'accès lorsque la délégation était requise pour l'exercice du droit en question.

266. Dans le cas de l'examen de la correspondance entre les droits d'accès à Umoja et les pouvoirs délégués consignés dans le portail, des données ont été importées d'Umoja et comparées aux données du portail de gestion des délégations de pouvoirs au 31 janvier 2020. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) Au total, 1 755 codes utilisateurs sont associés à des droits d'accès à Umoja qui n'étaient pas accompagnés de la délégation de pouvoirs requise, dont 52 codes utilisateurs se trouvant dans neuf entités fermées ; 650 codes utilisateurs ayant des droits d'accès à Umoja mais pour lesquels la délégation de pouvoirs requise pour les ressources humaines n'était pas indiquée dans le portail et 99 codes utilisateurs dans le même cas, mais pour le domaine fonctionnel des achats. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a déclaré qu'elle assurait le suivi des droits d'accès accordés aux 954 autres codes utilisateurs. L'Administration a déclaré que, s'agissant des codes utilisateurs associés à des entités fermées, la Division assurerait un suivi pour révoquer les droits. Elle a ajouté que le mécanisme d'octroi des droits d'accès à Umoja était solide. Le Comité a toutefois constaté que les droits d'accès à Umoja continuaient d'être attribués sans la délégation de pouvoirs correspondante, même après le 1<sup>er</sup> janvier 2019, et que le personnel continuait d'exercer ces droits sans avoir reçu la délégation de pouvoirs requise ;

b) Des droits d'accès n'avaient pas été octroyés à 607 identifiants Unite, qui avaient pourtant les sous-délégations requises dans le portail de gestion des délégations de pouvoirs. Le Comité a été informé que dans 101 de ces cas, les conditions requises pour la délégation de pouvoirs dans le domaine fonctionnel des achats n'étaient pas remplies ; dans 90 cas, les membres du personnel ne travaillaient plus dans l'entité ou dans le domaine des achats ; et, dans les 416 cas restants, il y avait d'autres raisons, notamment des délégataires qui n'avaient pas encore suivi la formation obligatoire à Umoja ou qui n'effectueraient jamais d'opérations dans Umoja. L'Administration a déclaré que, dans les cas où l'entité ne remplissait pas les conditions pour exercer les pouvoirs délégués en matière d'achats ou lorsque les fonctionnaires concernés ne travaillaient plus dans le domaine ou l'entité en question, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité donnerait l'ordre aux entités de révoquer les sous-délégations dans le cadre de leur contrôle de la délégation de pouvoirs. Elle a ajouté qu'il ne serait pas judicieux de révoquer toutes les sous-délégations non assorties de droits d'accès à Umoja, car il pourrait y avoir une raison valable ;

c) Les droits d'accès à Umoja étaient octroyés de manière générale (*global*) et donc sans aucune limitation. Le ou la fonctionnaire à qui le droit en question a été octroyé pouvait donc en principe effectuer les transactions auxquelles l'autorisait l'accès à ce droit pour le compte de toutes les entités utilisant Umoja. L'Administration a confirmé qu'en théorie, un droit d'accès général permettait à un ou une fonctionnaire d'examiner ou de créer des documents pour le compte des autres centres de coûts ou blocs d'imputation d'Umoja. Cependant, les droits d'accès étaient limités et contrôlés par les centres de coûts affectés à l'entité uniquement. Ainsi, dans le cas de la CNUCED, le droit d'accès FA.04 (responsable de la petite caisse) n'avait pas été octroyé au nom d'une entité précise. L'Administration a confirmé que la personne responsable de la petite caisse pouvait également accéder aux écritures et enregistrer des transactions pour le compte de l'Office des Nations Unies à Genève. Le champ d'application du droit d'accès n'était donc pas limité à l'entité. Le Comité a expliqué en détail le problème des droits d'accès « généraux » dans son neuvième rapport sur le progiciel de gestion intégré (A/75/159).

267. Deux documents clés sont importants pour la gestion des droits d'accès à Umoja : le guide des droits d'accès à Umoja et le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité. Le Comité a comparé les instructions contenues dans les deux documents et trouvé des conflits eu égard aux délégations de pouvoirs et au principe de séparation des tâches. Ainsi, en ce qui concerne la gestion des subventions, le droit d'accès GR.14 exige une délégation de pouvoirs d'agent ordonnateur selon le guide des droits d'accès à Umoja, mais pas selon le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité.

268. Le Comité sait que le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité et le guide des droits d'accès à Umoja ont été révisés. L'incohérence des dispositions crée la confusion et entrave le bon octroi des droits d'accès. Le Comité estime qu'il est primordial que les instructions relatives à l'octroi des droits d'accès à Umoja ne se contredisent pas.

**269. Le Comité recommande que l'Administration améliore le mécanisme existant pour qu'il soit impossible d'octroyer des droits d'accès à Umoja sans la délégation de pouvoirs requise et renforce le mécanisme permettant de repérer et de révoquer les sous-délégations lorsque cette révocation est justifiée.**

270. L'Administration n'a pas accepté la recommandation et a déclaré que le problème n'était pas que certains droits d'accès à Umoja étaient attribués sans délégation de pouvoirs, mais que celle-ci continue d'être nécessaire pour des droits d'accès pour lesquels elle n'était pas requise. Le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité est en cours de révision pour l'aligner sur le dispositif de délégation des pouvoirs. Actuellement, d'après le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité, certains droits d'accès à Umoja ne peuvent être octroyés sans la preuve préalable que les pouvoirs correspondants ont été délégués (par exemple, dans le cas du partenaire ressources humaines) ; cette condition ne figure pas dans le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs. Les droits d'accès à Umoja sont, dans la plupart des cas, intrinsèquement liés aux fonctions de chaque fonctionnaire, alors que la sous-délégation du pouvoir de décision est discrétionnaire. Dans certains cas, les fonctionnaires peuvent avoir à la fois des pouvoirs et des droits d'accès à Umoja, mais c'est la fonction, et non la délégation de pouvoirs, qui est la condition préalable à l'octroi de droits d'accès à Umoja.

271. Le Comité a indiqué que la réponse de l'Administration n'était pas conforme à ses communications précédentes sur la question. Il estime que les fonctions administratives dans Umoja permettent aux utilisateurs concernés d'exercer certaines fonctions et que l'autorité administrative permettant d'exercer ces fonctions découle de la délégation de pouvoirs. En outre, un ou une fonctionnaire ne pourrait exercer

des fonctions liées au pouvoir décisionnel que s'il disposait des pouvoirs correspondants à cet effet. Par exemple, pour approuver une demande de fourniture de biens et services, le ou la fonctionnaire doit avoir la fonction et également l'autorité administrative lui permettant d'approuver cette demande ainsi que le droit d'accès connexe à Umoja pour effectuer la tâche.

**272. Le Comité recommande également que l'examen en vue de leur révocation des droits d'accès à Umoja accordés avant le début de la nouvelle délégation de pouvoirs soit achevé rapidement et qu'un programme soit établi pour repérer et révoquer régulièrement les droits d'accès qui ne sont plus nécessaires parce que le ou la fonctionnaire n'a plus les mêmes fonctions ou a changé de poste.**

273. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que le cas de droits d'accès octroyés à un ou une fonctionnaire qui n'était plus habilité(e) à les avoir était un problème d'octroi des droits d'accès et non de délégation de pouvoirs ou de réforme de la gestion. L'Administration a également déclaré que les chefs de l'administration et les partenaires de chaque entité devraient, dans le cadre du contrôle au titre des ressources humaines effectué au départ d'un ou d'une fonctionnaire, faire preuve de rigueur et supprimer les droits d'accès.

274. Le Comité a pris note de l'explication fournie par l'Administration selon laquelle la responsabilité de la première ligne de maîtrise était de supprimer les droits d'accès dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Toutefois, il estime également que la deuxième ligne de maîtrise doit avoir une vue d'ensemble pour voir si les mécanismes de contrôle mis en place à la première ligne de maîtrise fonctionnent correctement ou non.

**275. Le Comité recommande en outre que l'Administration de la CNUCED demande à la section chargée de la gestion des délégations de pouvoirs de créer un champ où indiquer l'entité dans le cas de la petite caisse (FA.04).**

**276. Le Comité recommande que l'Administration aligne le guide des droits d'accès à Umoja et le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité.**

277. L'Administration a accepté les recommandations.

## **Cadre de suivi**

### *Indicateurs clés de performance*

278. Dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion (A/72/492), le Secrétaire général a déclaré que la délégation de pouvoirs supplémentaires irait de pair avec un solide dispositif d'application du principe de responsabilité. En outre, aux termes de la circulaire ST/SGB/2019/2, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité assure le suivi des pouvoirs délégués, notamment au moyen d'indicateurs de résultats clés, pour veiller à ce que les délégués respectent le cadre juridique et politique et les procédures de contrôle interne en vigueur. Le Comité a constaté qu'une première série de 16 indicateurs clés de performance avaient été définis en janvier 2019, mais que certains d'entre eux n'étaient pas assortis des cibles et des données de référence nécessaires pour mesurer les résultats. L'Administration a expliqué qu'elle entendait fixer des cibles pour tous les indicateurs clés et que cela n'aurait pas pu être fait de manière exhaustive lorsque le cadre avait été mis en place.

279. Dans son huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/73/688), le Secrétaire général a déclaré que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité ferait en sorte que le dispositif soit amélioré en continu et tienne compte de l'évolution des besoins de ses utilisateurs, par l'ajout ou l'abandon d'indicateurs, selon le cas. Dans son huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/73/800), tout

en notant que ce dernier en était encore à un stade embryonnaire, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est interrogé sur l'utilité de certains des indicateurs pour mesurer les progrès. Dans sa résolution 73/289, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'affiner les indicateurs clés et d'en rendre compte dans son prochain rapport.

280. Le Comité a noté que, dans son neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/74/658), le Secrétaire général avait mentionné parmi les principaux défis à relever l'examen et l'ajustement de la première série d'indicateurs clés de performance, auxquels il fallait procéder afin d'améliorer les domaines de risque faisant l'objet d'un suivi et de renforcer la responsabilité du personnel d'encadrement. L'Administration a déclaré que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité s'employait déjà à revoir et à développer les indicateurs. Le Comité a relevé que, dans son troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/68/697), le Secrétaire général avait indiqué que la Division des achats avait défini huit indicateurs clés de performance. En outre, les instructions permanentes du Département de l'appui aux missions sur le suivi des indicateurs clés de performance pour la gestion des biens comprenaient une série de 26 indicateurs en la matière. Le Comité estime que les indicateurs clés définis dans les différents domaines fonctionnels pourraient être revus afin d'améliorer la série d'indicateurs existante. L'Administration a confirmé qu'elle revoyait, notamment, certains des indicateurs clés préexistants, selon qu'il convenait, dans le cadre des travaux de développement du dispositif d'application du principe de responsabilité.

281. Dans son neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/74/658), le Secrétaire général a déclaré que les responsables d'entité recevaient des rapports périodiques du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sur l'exercice de la délégation de pouvoirs, contenant des informations succinctes sur les 16 indicateurs. Le Comité a noté que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité avait envisagé de publier des rapports trimestriels sur la mise en œuvre des indicateurs clés de performance, mais que, jusqu'à présent, un seul rapport avait été publié, couvrant la période allant de janvier à juin 2019. L'Administration a informé le Comité que le rapport sur les indicateurs pour les troisième et quatrième trimestres de 2019 était en cours d'achèvement. Le Comité a constaté par ailleurs que les tableaux de bord de gestion ne comportaient pas de données pour tous les indicateurs. L'Administration a confirmé que les 16 premiers indicateurs et ceux qui étaient en cours d'élaboration étaient progressivement intégrés dans le tableau de bord de gestion, le but étant que tous y figurent d'ici la fin juin 2020.

**282. Le Comité recommande que l'Administration finisse de revoir les indicateurs clés de performance d'ici à la date butoir afin d'améliorer la série d'indicateurs existante.**

**283. Le Comité recommande également que l'Administration élargisse le champ des tableaux de bord de gestion afin que tous les indicateurs clés de performance soient couverts et publie le rapport trimestriel complet sur ces indicateurs dans les délais impartis de sorte qu'il reste d'actualité.**

284. L'Administration a souscrit à ces recommandations et indiqué que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait commencé à analyser la première série de 16 indicateurs et à en élaborer de nouveaux. Elle a déclaré que les rapports de 2019 et le rapport du premier trimestre de 2020 se trouvaient dans le tableau de bord de gestion et que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité publierait les rapports trimestriels suivants peu après la fin de chaque trimestre.

*Dérogations aux instructions administratives*

285. Le Secrétaire général a délégué aux responsables d'entité le pouvoir de déroger aux instructions administratives dans le domaine des ressources humaines le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a publié des directives sur ces dérogations, dans lesquelles il est prescrit que toutes doivent être motivées en détail et signalées en un jour ouvrable au Secrétaire général ou à la Secrétaire générale adjoint(e) chargé(e) du Département de la stratégie, de la politique et de la conformité. L'un des indicateurs clés de performance définis dans le dispositif d'application du principe de responsabilité concerne aussi les dérogations aux instructions administratives, que les entités concernées sont tenues de signaler au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité dans un délai d'un jour ouvrable à compter de la date de la décision.

286. Un registre des dérogations a été créé en octobre 2019, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, pour y consigner de manière centralisée toutes les dérogations autorisées et les décisions discrétionnaires prises par les responsables d'entité relativement aux instructions administratives. Auparavant, le suivi des dérogations s'effectuait au moyen des courriels envoyés par les responsables d'entité. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a également produit une analyse des dérogations pour la période allant de janvier à juin 2019. Ayant examiné cette analyse et le registre des dérogations, le Comité a fait les constatations suivantes :

a) Dans son rapport d'analyse, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a dénombré 1 333 dérogations, classées en quatre catégories (engagements temporaires dépassant 364 jours et 729 jours ; réduction des interruptions de service entre les engagements ; indemnité de fonctions ; contrats de consultants et de vacataires), alors que les entités sur le terrain n'en avaient signalées que 312, dans ces catégories, pour la même période. Il était indiqué que le nombre de dérogations signalées avait parfois été inférieur au nombre réel, parfois excessif ;

b) Le registre des exceptions (au 11 avril 2020) comptait 1 317 entrées, dont 392 dérogations effectuées à titre « discrétionnaire ». Quatorze entrées se rapportaient à des décisions prises avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019, remontant jusqu'en 2010 dans un cas ;

c) Le nombre de dérogations enregistrées qui avaient été signalées avec retard (de 1 à 356 jours) s'élevait à 744.

287. L'Administration a expliqué que les recommandations faites aux entités figuraient dans le rapport d'analyse des ressources humaines de 2019, dans lequel des indications étaient données sur les éléments à respecter pour que chacune des catégories de dérogation faisant l'objet d'un suivi soit conforme aux résolutions de l'Assemblée générale. Dans certains cas, des directives d'ordre pratique avaient été données également. En collaboration avec le Bureau des ressources humaines, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité travaillait à l'élaboration d'un manuel complet sur les dérogations et les décisions discrétionnaires à l'intention des entités. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité avait continué d'appeler l'attention de la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel sur les domaines dans lesquels les entités avaient besoin de directives d'ordre pratique plus détaillées. Elle continuerait également d'examiner avec la Division de l'administration des ressources humaines et le Bureau des ressources humaines tout besoin de formation ou de directive pratique que l'analyse de données aurait mis au jour, ainsi que toute révision des politiques qui pourrait en résulter. L'Administration a ajouté que plusieurs entités n'avaient pas signalé de dérogations

pendant les deux premiers trimestres de 2019 et que, après la publication du rapport d'analyse des ressources humaines pour le premier semestre de 2019, le nombre de dérogations signalées avait augmenté régulièrement jusqu'à atteindre les niveaux souhaités après le lancement du registre des dérogations, en octobre 2019.

288. Le Comité a pris acte de la réponse de l'Administration. Il a constaté que, sur les 295 dérogations aux instructions administratives enregistrées après le 1<sup>er</sup> octobre 2019, 156 avaient été signalées avec retard, ces retards allant de 2 à 140 jours. En outre, le rapport d'analyse sur les dérogations pour la période postérieure à juin 2019 n'avait pas encore été publié.

**289. Le Comité recommande que l'Administration examine, en consultant les entités sur le terrain, les raisons pour lesquelles les dérogations ne sont pas signalées et celles pour lesquelles elles le sont avec retard, et qu'elle mette en place un mécanisme permettant de signaler les dérogations plus facilement ainsi que de vérifier que toutes sont signalées dans les délais prescrits.**

**290. Le Comité recommande également que l'Administration établisse et communique régulièrement le rapport d'analyse relatif aux dérogations.**

291. L'Administration a souscrit à ces recommandations et expliqué que le Département de l'appui opérationnel avait déjà dressé une liste de documents directifs à diffuser, en se fondant sur l'analyse des demandes de service reçues des entités clientes et celle faite par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité des données à sa disposition et des dérogations signalées. Elle a informé le Comité que le rapport pour la période allant de juillet à décembre 2019 avait été publié en avril 2020. Elle a également informé le Comité que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait commencé l'analyse des cas de non-signalement de dérogations ou de retard à cet égard, qu'il continuerait à établir un rapport d'analyse et à le diffuser deux fois par an et qu'il veillerait à ce que cela soit fait en temps voulu.

### **Dispositif d'application du principe de responsabilité**

#### *Évaluation*

292. L'évaluation est depuis longtemps jugée très importante dans l'Organisation (voir [ST/SGB/2000/8](#)). Ses objectifs, sa périodicité et l'usage qui peut être fait de ses résultats sont indiqués dans la circulaire intitulée « Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation », qui a été mise à jour en 2016, puis de nouveau en 2018 ([ST/SGB/2018/3](#)). Le Secrétaire général ayant souligné la nécessité de renforcer l'évaluation dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion ([A/72/492/Add.2](#)), la Section de l'évaluation a été mise en place. Les produits que celle-ci devait livrer, pour l'année 2019, étaient les suivants : achever de définir, consulter, promulguer et promouvoir la politique d'évaluation du Secrétariat ; mettre au point et promouvoir un ensemble d'outils d'autoévaluation à utiliser à l'échelle du Secrétariat ; établir et tenir à jour une liste de spécialistes extérieurs qualifiés en matière d'évaluation ; dispenser une formation d'introduction à l'autoévaluation.

293. Le Comité a été informé que le document directif sur l'évaluation au Secrétariat avait été envoyé, pour avis, à l'ensemble des services du Secrétariat au deuxième trimestre de 2019 et qu'il était toujours en cours de révision sur la base des avis recueillis à l'échelle du système. Le Comité a également été informé que la nouvelle direction du BSCI avait proposé un certain nombre de modifications à apporter à ce projet de directives pour que le rôle du Bureau y soit décrit de manière plus détaillée, et qu'une version définitive de ce document aurait été établie, en étroite collaboration avec le Bureau, d'ici au deuxième trimestre de 2020.



294. Le Comité a relevé que tout retard dans l'achèvement de ces travaux retarderait encore davantage la création des outils d'autoévaluation et la mise en place de la formation d'introduction à l'autoévaluation, qui devaient toutes deux avoir été effectuées au quatrième trimestre de 2020. L'établissement de la liste de spécialistes extérieurs de l'évaluation avait également pris du retard. Le Comité craint que ces retards ne repoussent d'autant les résultats envisagés par le Secrétaire général dans son rapport, à savoir une planification des programmes et une communication d'informations sur l'exécution des programmes qui soient effectuées de manière plus éclairée, une meilleure planification et un meilleur ajustement des activités par les directeurs de programme, une transparence accrue et l'assurance de la qualité de l'exécution des programmes auprès des États Membres. En outre, le renforcement des capacités d'évaluation fait partie intégrante de l'application de la politique de gestion axée sur les résultats, et ces retards pourraient également retarder la mise en œuvre de certains aspects de cette politique au Secrétariat.

**295. Le Comité recommande que l'Administration accélère la mise en œuvre des activités prioritaires prévues dans le plan de travail relatif à l'évaluation, y compris l'élaboration finale de la politique d'évaluation, la mise au point d'outils d'autoévaluation et la mise en place de mesures de renforcement des capacités afin d'éviter de nouveaux retards dans la livraison des produits qui sont tributaires de ces mesures.**

296. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré que la liste de spécialistes extérieurs qualifiés avait été mise en place le 31 janvier 2020 et était mise à jour tous les mois. Les personnes référentes pour cette question étaient tenues informées des mises à jour tous les mois, par courriel, et avaient accès à la liste, publiée sur SharePoint.

#### *Gestion axée sur les résultats*

297. La gestion axée sur les résultats est à l'étude, dans l'Organisation, depuis plus de 10 ans. En février 2008, le Secrétaire général a présenté un rapport sur la question (A/62/701 et A/62/701/Add.1), conformément à la résolution 61/245 de l'Assemblée générale. L'Assemblée a approuvé la définition de ce mode de gestion dans sa résolution 63/276. Dans son deuxième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/67/714), le Secrétaire général a proposé un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats et une structure de gouvernance pour sa mise en œuvre. Dans son troisième rapport (A/68/697), il a déclaré que le Secrétariat ferait tout son possible pour appliquer les recommandations du groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats progressivement, sur deux exercices biennaux (2014-2015 et 2016-2017). Il n'a pas fait le point sur cette question dans son quatrième rapport (A/69/676), aussi l'Assemblée l'a-t-elle prié, dans sa résolution 69/272, de faire figurer dans le rapport suivant un plan détaillé, assorti d'échéances et d'objectifs d'étape clairement définis. Le Secrétaire général n'ayant pas non plus fait le point, dans son cinquième rapport (A/70/668), sur l'avancement des travaux et le respect des échéances fixées, l'Assemblée a renouvelé sa demande dans la résolution 70/255. Comme il n'avait pas été question de la gestion axée sur les résultats dans le sixième rapport (A/71/729), l'Assemblée, dans sa résolution 71/283, a prié à nouveau le Secrétaire général de faire figurer un tel plan dans le septième rapport. Le Secrétaire général a présenté un plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat pour la période 2018-2021 dans le septième rapport (A/72/773). Ce plan consistait dans cinq actions subdivisées en 14 activités assorties de dates ou délais d'exécution et aux fins desquelles des entités responsables étaient désignées. Ces activités comprenaient l'élaboration d'un manuel et d'un programme de formation obligatoire en ligne sur la gestion axée sur les résultats.

298. Dans le contexte des réformes de la gestion, le Secrétaire général a déclaré que le renforcement de la gestion axée sur les résultats serait un élément important du dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/492/Add.2, par. 61). La Section de la gestion axée sur les résultats de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a été chargée d'institutionnaliser les principes de gestion axée sur les résultats et de définir et de tenir à jour toutes normes, politiques et procédures en la matière ; de coordonner et d'harmoniser les directives et le matériel pédagogique dans un souci de cohérence à l'échelle de l'Organisation ; d'organiser des actions de formation ; d'aider à mettre en œuvre le plan d'application.

299. À la lecture de l'évaluation des progrès réalisés présentée dans le neuvième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Comité a relevé qu'un groupe de travail devait être constitué pour aider la Section de la gestion axée sur les résultats nouvellement créée, et que ce groupe de travail devait avoir examiné une première version du manuel de gestion axée sur les résultats en mars 2020 et en avoir établi la version finale en avril 2020. Cette activité a pris du retard : l'Administration a informé le Comité que la première version du manuel ne serait prête qu'à la fin de 2020 et qu'elle serait enrichie et modifiée tout au long de 2021. Le Comité prend note de ce retard avec inquiétude, car ce manuel devait servir de base à d'autres outils et documents ou contenus, notamment un module de formation en ligne, des ateliers, des séances d'accompagnement professionnel et des supports de communication, qui allaient également prendre du retard. De fait, le programme de formation obligatoire en ligne que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devait avoir mis en place au deuxième trimestre de 2019 ne l'était toujours pas. L'Administration a déclaré qu'une ébauche de formation serait achevée d'ici la fin de 2020 et que la possibilité d'une collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies était à l'étude, l'objectif étant que le programme soit élaboré au cours du premier semestre de 2021.

300. Le Comité a constaté qu'il n'était pas prévu d'organiser les ateliers destinés à aider les entités à fixer leur plan-programme annuel en 2020, alors que l'Administration avait déclaré que des ateliers se tiendraient deux fois par an en 2020 et en 2021. Il estime qu'un calendrier provisoire des ateliers devant se tenir en 2020 et 2021 faciliterait le suivi.

301. L'Administration a déclaré que la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats relevait de la gestion du changement et supposait un changement de culture, qu'il ne s'agissait pas simplement de suivre une liste d'actions à exécuter à des dates préétablies. Elle a déclaré en outre qu'elle mettait tout en œuvre pour exécuter le plan d'application et a communiqué les échéances des sous-activités prévues au titre de chaque activité.

302. Le Comité a remarqué que le neuvième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/74/658) ne comportait pas de telles échéances, qui auraient pourtant permis un suivi plus objectif. Compte tenu des efforts faits par le Secrétariat pour institutionnaliser les principes de la gestion axée sur les résultats et de la création, à la suite des réformes, d'une structure spécialement chargée de cette question, le Comité estime qu'il faut mener à bien les activités prévues sans plus tarder.

**303. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'Administration veille au respect des échéances qui ont été communiquées au Comité pour les activités prévues dans le plan d'action concernant la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.**

**304. Le Comité recommande également que l'Administration rende compte de l'état d'avancement du plan d'application au niveau des sous-activités dans ses prochains rapports sur l'application du principe de responsabilité.**

305. L'Administration a souscrit à ces recommandations.

#### *Gestion du risque institutionnel*

306. L'Organisation s'emploie à mettre en œuvre la gestion du risque institutionnel depuis plus de 10 ans maintenant. Dans son rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats (A/62/701), le Secrétaire général a proposé un cadre unique pour la gestion des risques et le contrôle interne. Par la suite, dans son rapport intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/64/640) et en application de la résolution 63/276 de l'Assemblée générale, il a exposé les grandes lignes d'une feuille de route et d'un plan de mise en œuvre du dispositif de gestion du risque institutionnel, qui devaient avoir été exécutés en 2013. Il a également traité de la politique de gestion des risques et de contrôle interne dans son rapport sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité (A/66/692). En 2015, le Comité de gestion a recensé six risques critiques à l'échelle de l'Organisation nécessitant l'élaboration à titre prioritaire de plans de traitement des risques. Ces risques ont été décrits dans le quatrième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/69/676). Dans le septième rapport (A/72/773), le Secrétaire général a prôné l'application du modèle des trois lignes de maîtrise des risques pour améliorer les dispositifs de gestion des risques. Dans le huitième rapport (A/73/688), il a déclaré que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité aiderait les entités du Secrétariat à intégrer ce modèle dans les procédures de gestion du risque institutionnel à tous les niveaux. Dans sa résolution 73/289, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de rendre compte en détail dans son prochain rapport des mesures qui auraient été prises pour que les entités du Secrétariat prennent en mains la maîtrise et la gestion des risques.

307. Le Comité a examiné la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel à l'occasion de l'élaboration de son rapport pour 2018 [A/73/5 (Vol. I)], dans lequel il a souligné que l'évaluation du risque institutionnel n'avait pas été pleinement intégrée par les départements, bureaux et missions, car seulement 12 départements et 14 missions avaient mené des évaluations du risque et établi des projets d'inventaire des risques.

308. Dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion (A/72/492/Add.2), le Secrétaire général a mis en lumière le modèle des trois lignes de maîtrise, qui préciserait les attributions essentielles en matière de gestion des risques et de contrôle interne de l'Organisation et améliorerait l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Le Comité a constaté qu'une nouvelle version de l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat avait été établie en octobre 2019, à l'issue d'échanges avec 41 entités lors desquels 37 risques avaient été recensés. Un réseau de plus de 140 points focaux représentant 82 entités avait également été constitué, et un atelier de gestion des risques ainsi qu'un atelier de renforcement des capacités des points focaux avaient été organisés. Un guide à l'intention des responsables avait été publié, de même qu'un catalogue des risques présentant une typologie et des définitions. Dans son neuvième rapport (A/74/658), le Secrétaire général a indiqué que, après l'approbation de l'inventaire des risques par le Comité de gestion, des responsables de la gestion des risques institutionnels seraient désignés et chargés d'élaborer des

plans détaillés de prévention et de traitement des risques hautement prioritaires, plans dont la mise en œuvre serait contrôlée par le Comité de gestion.

309. Le Comité a constaté que l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat, qui aurait dû être achevé au quatrième trimestre de 2019, n'avait pas encore été approuvé en avril 2020. L'Administration a informé le Comité que cet inventaire ne serait approuvé et diffusé à l'ensemble des entités sur le terrain qu'en juillet 2020. Elle a ajouté qu'elle comptait porter à 57 le nombre d'entités du Secrétariat disposant d'inventaires et de plans de prévention et de traitement des risques actualisés, ce qui représentait la totalité des entités du Secrétariat auxquelles, compte tenu de leur taille, de leurs effectifs, de leur mandat et de leurs activités, il serait utile de disposer de tels inventaires et plans d'ici à la fin de 2023. Cependant, elle n'a pas indiqué comment le Secrétariat était parvenu à la conclusion que seules 57 entités avaient besoin des inventaires et plans en question. Sachant que la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel est en cours depuis 10 ans, le Comité estime que les étapes intermédiaires devraient être suivies de près si l'on veut atteindre l'objectif fixé de 57 entités d'ici à la fin de 2023.

310. Le Comité a noté que, dans son neuvième rapport, le Secrétaire général avait indiqué que l'intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans les mécanismes de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat se poursuivait, sans toutefois préciser quelles mesures avaient été prises ou étaient prévues à cet égard. Le Comité considère que la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel dans le cadre du nouveau modèle de gestion doit faire l'objet d'un suivi rigoureux. L'Administration a répondu que l'intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans les mécanismes de gestion du risque institutionnel était un travail de longue haleine dans lequel la diffusion et l'apprentissage jouaient un rôle déterminant. Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration mais insiste sur la nécessité d'établir un programme assorti d'échéances et de mesures précises.

**311. Le Comité recommande que l'Administration donne la priorité à l'établissement d'un inventaire des risques actualisé et de plans de traitement des risques dans toutes les entités du Secrétariat et suive un plan assorti d'échéances pour l'intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques à tous les niveaux.**

312. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré que l'inventaire des risques du Secrétariat, notamment des risques pour les priorités stratégiques du Secrétaire général compte tenu de la pandémie de COVID-19, devrait être approuvé à la mi-juillet 2020. Lorsque cet inventaire aurait été approuvé et diffusé, les entités du Secrétariat établiraient des inventaires des risques locaux.

### **Gestion des avantages**

313. Dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion ([A/72/492/Add.2](#)), le Secrétaire général a décrit en détail les avantages qu'il y aurait à créer le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Lors de l'examen des rapports du Secrétaire général, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a insisté sur la nécessité d'établir dès le départ les avantages escomptés et les données de base, les méthodes à adopter pour assurer le suivi des réformes, mesurer les progrès accomplis et communiquer ces informations, et les stratégies à mettre en place pour concrétiser les avantages. Le Comité a noté qu'un cadre de gestion des avantages appelé « Unis pour la réforme » avait été établi en juin 2019. Un système de suivi des avantages avait également été mis au point pour donner un aperçu des principales initiatives d'amélioration mises en place dans le cadre de la réforme de l'Organisation. Il n'était pas encore accessible à tous. Le Comité a constaté que l'Administration avait

déterminé que 58 avantages devaient faire l'objet d'un suivi : 12 au titre du pilier Développement, 36 du pilier Gestion et 10 du pilier Paix et sécurité. Ces avantages devaient se concrétiser entre 2019 et 2030 et être mesurés à l'aide de 149 indicateurs.

*Documentation indiquée dans le cadre de gestion des avantages*

314. Le cadre de gestion des avantages comporte des modèles et des propositions de méthode à suivre pour développer le système mis en place dans ce domaine. Le Comité a été informé que les responsables de la gestion des avantages avaient reçu les modèles figurant dans le manuel établi sur cette question. Il pensait trouver une documentation sur le processus par lequel ces responsables étaient parvenus à obtenir les avantages définis au moyen de ce modèle. Il a relevé que, si les avantages avaient certes été déterminés et définis en plusieurs étapes à partir de l'automne 2018, les moyens par lesquels, concrètement, ils avaient été obtenus à l'aide du modèle standard n'étaient expliqués en détail dans aucun document.

315. L'Administration a expliqué que, puisque la plupart des avantages et des initiatives étaient déjà exposés dans les rapports du Secrétaire général, le modèle portant sur la détermination des avantages n'était mentionné dans le cadre de gestion qu'à titre de référence. Elle a ajouté qu'il n'était pas nécessaire de donner des explications dans un document détaillé sur ce premier modèle, qui n'était qu'un outil qu'il était proposé d'utiliser pour déterminer les avantages et les classer par ordre d'importance. Le Comité juge un tel document essentiel à la compréhension du processus par lequel les avantages sont déterminés.

*Détermination des avantages découlant du processus de réforme*

316. Le Comité a remarqué que plusieurs des éléments signalés dans le système de suivi des avantages comme découlant des réformes étaient sans rapport avec ces réformes. Tel est notamment le cas de la mise en application de la déclaration sur le contrôle interne et de l'intégration de la gestion du risque dans l'ensemble du Secrétariat, qui étaient en cours avant même que les réformes soient entreprises. Le Comité considère que ces deux initiatives ne peuvent pas être rattachées exclusivement aux réformes de la gestion.

317. L'Administration a concédé que certains changements auraient peut-être été menés à bien même sans la réforme, mais elle a souligné que cette dernière les avait grandement favorisés et renforcés et que les résultats ne seraient pas ce qu'ils étaient aujourd'hui. Elle a ajouté que les avantages ne découlaient pas directement de la proposition de réforme formulée par le Secrétaire général, mais que les travaux entrepris dans ce cadre les avaient facilités et rendus possibles. Le Comité estime qu'il serait plus facile d'évaluer les avantages du processus de réforme si l'on savait exactement lesquels d'entre eux en découlaient exclusivement.

*État actualisé des indicateurs*

318. Le Comité a relevé que, dans le système de suivi des avantages, les mentions concernant l'état des indicateurs se limitaient à « terminé », « en bonne voie » ou « requiert une attention particulière ». Le système serait plus utile s'il donnait également une idée de l'état actualisé des indicateurs par des valeurs concrètes.

319. Le Comité a été informé qu'il pourrait ne pas y avoir de valeurs actualisées pour certaines initiatives, dont les indicateurs étaient mesurés au moyen d'enquêtes. Le Comité est d'avis que, à condition qu'elles soient nécessaires et matériellement possibles, des enquêtes devraient être menées à intervalles réguliers et les résultats être enregistrés, afin que les progrès soient suivis de plus près. L'Administration a confirmé qu'un champ sur la valeur actualisée de l'indicateur serait disponible pour

tous à partir du 1<sup>er</sup> mai 2020. Elle a en outre convenu que des enquêtes devraient être menées périodiquement, dans la mesure du possible, pour évaluer les avantages.

#### *Définition des données de référence*

320. Le Comité a constaté que, pour certains avantages, les données de référence n'étaient pas clairement définies. On peut le voir plus en détail dans les paragraphes ci-après.

321. En ce qui concerne l'avantage « Améliorer et simplifier l'arrivée des nouvelles recrues (de l'offre d'emploi à l'entrée en fonctions) », les données de référence étaient, selon le système, « non disponibles ». Le Comité a fait remarquer que des candidats avaient pris leurs fonctions dans l'Organisation avant que la réforme ne soit entreprise et que l'Administration aurait dû disposer des données antérieures correspondantes. L'Administration a expliqué que la mesure de l'entrée en fonctions des nouvelles recrues était compliquée par le fait que les systèmes Umoja et Inspira n'étaient pas reliés entre eux, mais qu'elle définirait les données de référence et une cible d'ici au troisième trimestre 2020.

322. Concernant l'avantage « Intégrer l'appui opérationnel apporté aux capacités en tenue », les données de référence relatives à l'indicateur « Respect des délais de traitement des remboursements » étaient « variables ». Le Comité a remarqué que les données de références étaient « variables suivant les entités » pour les trois indicateurs définis au titre de l'avantage « Création d'un processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout ». L'Administration a déclaré que le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement avait travaillé sur un dispositif de gestion de la performance qui comprendrait un classement des attributs et des indicateurs de performance par ordre d'importance. Il serait publié en 2020 : les données de base nécessaires pour des indicateurs supplémentaires seraient alors disponibles. L'Administration a ajouté que, par la suite, les améliorations pourraient être mesurées globalement ou pour chacune des dimensions susmentionnées. Cependant, dans certains cas, il pourrait être préférable d'utiliser des données de référence différentes pour les diverses entités recevant l'appui du Secrétariat des Nations Unies.

#### *Définition des cibles*

323. Le Comité a constaté que, pour certains des avantages, la cible n'était pas définie selon des critères quantitatifs permettant la mesure.

324. En ce qui concerne l'avantage « Intégration de l'initiative NewWork pour le changement de culture institutionnelle et la transformation opérationnelle », deux indicateurs (« Augmentation de l'appréciation favorable, dans l'enquête sur l'engagement du personnel, de la culture du lieu de travail et de la culture institutionnelle, de la collaboration et de l'innovation » et « Augmentation du nombre de membres du personnel participant à l'initiative NewWork sur le changement institutionnel ») ont été définis et assortis des cibles respectives suivantes : « Augmentation du pourcentage » et « Augmentation du nombre ». L'Administration a expliqué que NewWork était une initiative de changement de culture institutionnelle qui était menée par le personnel et à laquelle la participation était facultative et dynamique. Elle a ajouté qu'il était difficile d'exprimer une cible en termes quantitatifs et qu'il lui serait plus facile d'arrêter une cible mieux définie lorsqu'elle aurait tiré des enseignements de l'initiative, au fur et à mesure du déroulement de celle-ci.

325. Concernant l'avantage « Facilité d'accès aux politiques et aux directives pour toute personne qui en a besoin », les données de référence indiquées sont « zéro » et

L'indicateur est « Augmentation de l'utilisation du portail des politiques », la cible étant « Utilisation accrue ». L'Administration a fait valoir que le portail des politiques était très vaste et portait sur une quantité considérable de sujets, d'où la difficulté d'exprimer une cible en termes quantitatifs. Elle a ajouté qu'elle prévoyait de lancer une enquête de satisfaction pour recueillir l'avis des utilisateurs sur la solution et déterminer les aspects à améliorer.

326. En ce qui concerne l'avantage « Améliorer les compétences du personnel de l'Organisation par des programmes de certification et de perfectionnement professionnels », le nombre, indiqué dans la cible, de personnes ayant achevé un programme de certification dans le domaine financier était 93. Le Comité a noté que cette cible ne présentait pas de rapport avec le nombre total de personnes qui devaient obtenir la certification. L'Administration a expliqué qu'il n'était pas possible d'établir de corrélations entre les paramètres des programmes de formation devant permettre d'obtenir la certification et le nombre total des membres du personnel. Le Comité a pris acte des difficultés pratiques que posait l'établissement de corrélations avec la population cible mais a fait observer que, si elle dissociait ces deux éléments, l'Administration pourrait se trouver dans la situation suivante : les cibles seraient atteintes, mais pas le résultat escompté de l'initiative.

327. Le Comité est conscient des difficultés que pose l'expression des cibles en termes quantitatifs mais craint que, si les cibles sont définies de manière vague, les progrès accomplis soient difficiles à mesurer. Il estime que tous les avantages recensés devraient être revus et les cibles exprimées en termes quantitatifs chaque fois que possible. Le Comité a constaté, dans le cadre de son audit des opérations de maintien de la paix [A/74/5 (Vol. II)], que l'objectif consistant à améliorer l'efficacité des opérations était d'une importance telle qu'un simple système de suivi de la gestion des avantages ne suffit pas. Le Comité estime en outre que la mise en œuvre doit être suivie de près à l'aide de critères, d'indicateurs et de jalons mesurables.

**328. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour donner une idée de l'état actualisé des indicateurs par des valeurs concrètes et recommande également, pour les cas où les valeurs actualisées devaient être établies sur la base d'enquêtes, que ces enquêtes soient menées périodiquement chaque fois que possible.**

**329. Le Comité recommande en outre que l'Administration définisse clairement des données de référence pour les avantages recensés, de sorte que les progrès accomplis puissent être mesurés avec précision.**

330. L'Administration a souscrit à ces recommandations et exposé l'état d'avancement des mesures prises et les différentes difficultés rencontrées dans ce cadre.

### **Ressources humaines**

331. Dans son rapport sur un nouveau mode de gestion (A/72/492), le Secrétaire général a déclaré avoir constitué une équipe d'évaluation interne chargée d'examiner les changements qui s'imposaient pour rendre l'Organisation plus efficace et mieux adaptée à ceux qu'elle servait. Cette équipe a recensé plusieurs grands problèmes, y compris la lenteur et la pesanteur qui caractérisaient la fourniture des services. Le Comité a examiné le processus de recrutement et la gestion des relations client du point de vue des ressources humaines à la lumière des changements apportés par les réformes de la gestion.

### Recrutement

332. Dans sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de procéder à une étude approfondie de l'ensemble du processus de recrutement en vue d'en réduire la durée totale et d'atteindre l'objectif consistant à pourvoir les postes en 120 jours. Le Comité a déjà fait part de ses préoccupations concernant le fait que les objectifs fixés n'étaient pas atteints [voir A/69/5 (Vol. I)] et la nécessité de procéder à une étude approfondie de l'ensemble du processus de recrutement afin d'en mesurer l'efficacité. Il a également appelé l'attention sur l'impossibilité d'assurer un suivi de l'ensemble du processus de recrutement faute de système informatique intégré.

333. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019, tous les recrutements étaient signalés dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines du portail HR Insight. À la suite des réformes, des tableaux de bord des résultats de la gestion tenus par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ont été mis en place (à compter du 1<sup>er</sup> février 2019) pour aider les responsables d'entité et leurs équipes de gestion à contrôler l'exercice des pouvoirs par eux délégués. Le Comité a constaté que ces tableaux de bord n'offraient pas le même niveau de détail que le portail Insight. Il a été informé que des rapports détaillés sur la durée de chaque étape du recrutement, semblables à ceux qui étaient proposés dans Insight, devraient être mis à disposition en 2020 via les tableaux de bord des résultats de la gestion dans le cadre du projet d'analyse décisionnelle de l'ONU.

334. Après examen du temps qu'ont pris les recrutements effectués au titre d'une « demande d'embauche standard » entre 2017 et 2019, le Comité a constaté que la durée de l'ensemble du processus de recrutement avait diminué, passant de 280 jours en 2017 à 251 jours en 2019. Cependant, malgré cette baisse, cette durée dépassait toujours de beaucoup l'objectif de 120 jours. Le Comité a examiné les données relatives aux recrutements effectués au titre d'une « demande d'embauche standard » provenant d'un échantillon d'entités, de départements et de bureaux du Siège<sup>3</sup> et d'entités sur le terrain<sup>4</sup> figurant parmi ceux qui avaient procédé au plus grand nombre de recrutements au cours de la période 2018-2019, afin d'analyser la durée des principales étapes intermédiaires. Il a noté que la phase d'évaluation était celle qui prenait le plus de temps pour les recrutements hors liste de réserve.

Tableau II.6

#### Durée moyenne des principales étapes du recrutement

(En jours)

Étape de la procédure de recrutement	Délai prescrit	Durée moyenne pour les entités du Siège		Durée moyenne pour les entités sur le terrain	
		2018	2019	2018	2019
Affichage de l'avis de vacance de poste	45/30 <sup>a</sup>	39	37	25	23

<sup>3</sup> Département des affaires économiques et sociales, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et Office des Nations Unies à Genève.

<sup>4</sup> Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour et Mission des Nations Unies au Soudan du Sud.



Étape de la procédure de recrutement	Délai prescrit	Durée moyenne pour les entités du Siège		Durée moyenne pour les entités sur le terrain	
		2018	2019	2018	2019
Évaluation	48	150	170	331	277
Approbation	7	8	8	8	9
Sélection par le ou la chef de département	5	19	28	31	41
<b>Durée totale</b>	<b>120</b>	<b>216</b>	<b>243</b>	<b>395</b>	<b>349</b>

<sup>a</sup> Aux termes du paragraphe 4.8 de l'instruction administrative sur le système de sélection du personnel (ST/AI/2010/3 et Amendement 1-3), les délais de dépôt des candidatures à tout poste vacant sont normalement les suivants : a) 45 jours civils après la parution de l'avis de vacance spécifique de tout poste de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, à moins que le Bureau de la gestion des ressources humaines ou le bureau du personnel local ne fixe à titre exceptionnel un délai de 30 jours en raison d'une vacance imprévue ; b) 30 jours civils après la parution de l'avis de vacance spécifique de tout poste d'une opération de maintien de la paix ou d'une mission politique spéciale, à moins que le Département de l'appui aux missions ne fixe un délai de 15 jours en raison de besoins opérationnels immédiats.

335. Le Comité a également constaté un décalage entre la date de création et la date de publication de l'avis de vacance de poste. En 2019, cet écart était de plus de 20 jours dans 278 cas et atteignait 227 jours dans un cas. Dans le même temps, la durée moyenne d'affichage s'est raccourcie. En 2018, une durée d'affichage de 45 ou de 30 jours ou plus a pu être respectée dans 59 % des cas pour les entités du Siège et dans 65 % des cas pour les entités sur le terrain. Cette part est passée à 56 % et 50 %, respectivement, en 2019. Au cours de la même période, la part des cas pour lesquels une durée d'affichage plus courte a été exceptionnellement autorisée est passée de 40 % (entités du Siège) et 35 % (entités sur le terrain) en 2018 et à 44 % et 50 %, respectivement, en 2019.

336. Le Comité a noté qu'à la suite des réformes, une initiative avait été lancée en janvier 2019, consistant à réduire les délais de recrutement en facilitant et en accélérant les démarches à effectuer dans Inspira. Cette initiative « à effet rapide » misait sur l'utilisation de la technologie pour accélérer et faciliter le recrutement. Le Comité a été informé que des initiatives innovantes en matière de recrutement avaient été lancées à la mi-août 2019, à savoir l'introduction de trois nouvelles fonctionnalités dans Inspira : le questionnaire sur les compétences liées au poste (« job fit questionnaire »), l'aperçu du profil du candidat (« candidate summary ») et le modèle d'entretien axé sur les compétences. Le Comité a examiné un échantillon de 266 avis de vacance affichés en septembre et octobre 2019, dont 96 (36 %) avaient donné lieu à une sélection, y compris 39 sélections hors liste, et a constaté que le délai moyen de sélection, grâce aux innovations susmentionnées, était de 93 jours. Cependant, le processus de recrutement pour les 170 postes restants (64 %) n'avait toujours pas abouti au 9 mars 2020, alors que plus de 120 jours s'étaient écoulés.

337. L'Administration a déclaré que, pour atteindre l'objectif d'un délai de recrutement de 120 jours, le pouvoir de décision en matière de sélection avait été délégué aux responsables d'entité et le respect des délais de recrutement était inscrit dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires. Elle a assuré au Comité qu'elle continuerait d'offrir un soutien et une assistance opérationnels aux entités en améliorant le processus et les outils de recrutement pour leur permettre d'atteindre les délais de recrutement visés. Elle a déclaré que la phase préalable à l'affichage ne faisait pas partie du processus de recrutement, tout en reconnaissant que celle-ci était un élément important de la planification des effectifs et de la confirmation des fonctions. L'Administration a informé le Comité que les postes sur le terrain faisant

l'objet d'une demande d'embauche standard et d'un avis de vacance de poste spécifique étaient par nature plus difficiles à pourvoir puisqu'ils ne pouvaient l'être au moyen d'une procédure ouverte exclusivement aux candidats présélectionnés. En revanche, étant donné que tous les postes à pourvoir au Siège faisaient l'objet d'une demande d'embauche standard, les postes examinés correspondaient à une plus grande variété de cas.

**338. Le Comité recommande que l'Administration poursuive ses efforts, notamment la mise en œuvre d'initiatives innovantes, en vue d'atteindre l'objectif d'un délai de recrutement de 120 jours pour pourvoir les postes vacants.**

339. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que le Département de l'appui opérationnel entendait mettre en œuvre toutes les innovations prévues en matière de recrutement avant le 31 décembre 2022 afin d'aider les entités à respecter le délai de recrutement de 120 jours. Une initiative distincte était en cours, axée sur l'entrée en fonctions des nouvelles recrues (période allant de la sélection d'un candidat à sa prise de fonction), dernière étape du processus de recrutement. Elle a ajouté que, si la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel avait pour rôle de faciliter l'amélioration du processus, les pouvoirs en matière de recrutement avaient été délégués aux responsables d'entité, qui étaient chargés de veiller à ce que les outils soient utilisés et à ce que leur entité respecte le délai de recrutement de 120 jours.

**340. Le Comité recommande également que l'Administration fasse en sorte que la solution informatique prévue aux fins du suivi des délais de recrutement, qui devrait être déployée selon un calendrier défini à l'avance, couvre toutes les étapes du processus de recrutement.**

341. L'Administration n'a pas souscrit à cette recommandation car elle considère que les étapes préalables à l'affichage, telles que le classement et la traduction, devaient être exclues car elles pouvaient se dérouler à différents moments et pas nécessairement juste avant que l'avis de vacance soit prêt à être affiché. Les étapes préalables à l'affichage couvraient diverses activités qui pouvaient commencer bien avant qu'un poste ne soit vacant et prêt à être affiché, par exemple dès lors qu'un départ à la retraite était prévu ou lors de la planification stratégique faisant suite à une réorganisation. Si ces étapes étaient intégrées dans le suivi des délais, cela gonflerait et fausserait les statistiques et les délais.

342. Le Comité a noté que le fait d'intégrer toutes les étapes nécessaires dans la solution informatique prévue contribuerait non seulement à la rendre plus complète, mais également à donner une meilleure vue d'ensemble du processus afin de rendre plus efficaces le contrôle et la prise de décisions par les hauts fonctionnaires.

#### *Exactitude des données saisies dans Inspira*

343. Le Comité a examiné le processus de recrutement de la CNUCED, géré dans Inspira, qui fournit en outre des données permettant de mesurer les indicateurs clés de performance en matière de recrutement. Il a constaté que les avis de vacance de poste n'étaient pas clos dans Inspira une fois qu'un(e) candidat(e) avait été sélectionné(e). Dans tous les cas examinés, la dernière étape jusqu'à laquelle on pouvait remonter dans Inspira était l'avis de vacance affiché. En outre, la décision du ou de la responsable d'entité ne pouvait être retracée dans Inspira même si un numéro de code était indiqué dans le menu « Motif statut ». Le Comité a également constaté des interruptions de plus de deux ans durant lesquelles aucune action n'avait été enregistrée dans Inspira entre la fin de la sélection par le recruteur et l'action suivante devant être effectuée par le responsable du poste à pourvoir. Par conséquent, l'état

d'avancement du processus de recrutement n'était pas entièrement traçable dans Inspira et ne pouvait être analysé de façon approfondie. En outre, les indicateurs clés de performance en matière de recrutement étaient basés sur des données incomplètes.

344. Le Comité estime que les données contenues dans Inspira doivent impérativement être exactes pour des raisons de transparence et pour que les indicateurs clés de performance puissent être mesurés correctement.

345. L'Administration a pris note de l'observation relative aux avis de vacance qui n'étaient pas clos dans Inspira et a souhaité préciser qu'il n'était pas nécessaire de clore ces avis, que ce soit d'un point de vue technique, puisque les délais de recrutement étaient calculés sur la base des données horodatées à partir de l'étape de l'affichage jusqu'à celle de la sélection, ou du point de vue de l'application des politiques, puisqu'un même avis pouvait être utilisé pour sélectionner plusieurs candidats si le ou la candidat(e) sélectionné(e) déclinait l'offre ou quittait le poste après moins d'un an.

346. Le Comité ne souscrit pas à l'observation de l'Administration car un même avis de vacance n'étant censé être utilisé pour plusieurs candidats que si le ou la candidat(e) décline l'offre ou quitte le poste après moins d'un an, l'avis de vacance devrait être clos dans Inspira un an après la date de sélection si le ou la candidat(e) reste en poste.

**347. Le Comité recommande que l'Administration de la CNUCED soulève la question de l'exactitude des données et de la clôture des candidatures dans Inspira auprès du Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.**

348. L'Administration a déclaré qu'il n'était pas justifié de qualifier d'inexactes les données saisies dans Inspira au regard des constatations présentées par le Comité, qui portaient sur des données incomplètes en raison d'actions n'ayant pas été effectuées dans le système, et non sur des données inexactes. En ce qui concernait les outils utilisés pour assurer le suivi du processus de recrutement qui ne rendaient pas exactement compte des performances, l'origine de ce problème n'était pas claire et devrait être examinée plus avant. Sur la base des informations fournies, il n'était pas possible de conclure que le problème était dû à l'inexactitude des données saisies dans Inspira. L'Administration a donc demandé au Comité de reformuler sa description du problème ou d'envisager de supprimer les paragraphes ci-dessus du rapport.

349. Le Comité note que l'Administration n'a pas apporté de preuves à l'appui de son observation et a formulé cette observation trop tard pour qu'il puisse l'analyser. Il souligne que l'Administration a pris acte par écrit, le 26 juin 2020, dans le cadre du processus d'audit, des constatations présentées dans les paragraphes ci-dessus. Par sa lettre du 26 juin 2020, l'Administration a admis que le processus de recrutement aboutissait lors de la sélection, et non lors de la clôture de l'avis de vacance dans Inspira. Elle est convenue que la décision du (de la) responsable d'entité et donc la sélection du (de la) candidat(e) n'étaient pas traçables dans Inspira. En outre, elle n'a pas expliqué pourquoi elle démentait à présent ses précédentes observations et rejetait les conclusions et la recommandation du Comité.

#### *Fonctions d'appui et de conseil en matière de gestion des ressources humaines*

350. Dans son rapport sur une étude comparative des structures de gestion des ressources humaines (A/73/366), le Secrétaire général a proposé une structure binaire de gestion des ressources humaines permettant de consacrer les moyens et l'attention voulus aux besoins stratégiques en matière de ressources humaines par l'intermédiaire du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et aux

activités opérationnelles et de traitement administratif par l'intermédiaire du Département de l'appui opérationnel. Ce dernier, qui, de tous les départements, est le plus en contact avec les clients, a pour priorité de fournir directement des services aux clients. Une structure de service à trois niveaux a été envisagée, la plupart des demandes devant être traitées au niveau de l'entité cliente (niveau 1). Si une question ne pouvait être réglée à ce niveau, le partenaire de l'entité renverrait la question au Département de l'appui opérationnel (niveau 2). En cas de problème complexe ou exceptionnel non couvert par le cadre directeur, le Département de l'appui opérationnel saisirait le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (niveau 3) pour qu'il statue sur la question.

351. Le Comité a noté qu'en vue d'offrir un service de conseil, un système provisoire de gestion des relations client avait été créé. La plateforme de gestion des relations client mise en service le 1<sup>er</sup> janvier 2019 utilisait Excel. Une plateforme provisoire améliorée a été mise en service sur SharePoint le 1<sup>er</sup> juillet 2019, mais celle-ci repose encore beaucoup sur la saisie manuelle de données et est limitée à un usage interne. Le Comité a été informé que la Division de l'administration des ressources humaines participait actuellement, en consultation avec le Bureau de l'informatique et des communications, à un projet visant à développer un meilleur système automatisé de gestion des relations client. Le Comité a noté qu'alors que le conseil de niveau 2 était censé devenir l'une des principales fonctions du Département de l'appui opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2019, celui-ci ne disposait pas encore d'un système informatique robuste permettant d'offrir de tels services. L'Administration a déclaré que, lorsqu'un besoin spécifique se manifestait, des procédures et des capacités étaient en place pour pouvoir traiter les questions urgentes, par exemple dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Elle a également déclaré que la Division de l'administration des ressources humaines avait pris de nouvelles mesures pour améliorer ses services en dressant un plan d'action, notamment en mettant davantage l'accent sur l'élaboration d'orientations.

#### *Délai de réponse aux demandes*

352. La directive générale concernant la gestion des relations client classe les questions et demandes reçues de la part des clients en cinq catégories selon leur degré de complexité. Un indicateur clé de performance standard fixé à cinq jours ouvrables a été prévu pour le traitement des demandes, y compris pour l'examen préalable. Le Comité a examiné le registre de gestion des relations client pour la période allant de janvier à juin 2019 et constaté que le délai de réponse moyen était de 5,47 jours. Ce délai était cependant bien plus long pour les cas les plus complexes.

353. Le Comité a été informé que, selon les calculs du Groupe de la gestion des relations client, le délai de réponse moyen était de 5,02 jours ouvrables.

354. Le Groupe de la gestion des relations client devait assigner la demande dans un délai d'un jour ouvrable et envoyer un courriel accusant réception de la demande à l'entité dont celle-ci émanait, avec copie au conseiller auquel elle avait été assignée, en joignant le numéro du ticket. Le Comité a constaté que l'accusé de réception avait été envoyé en retard pour 195 demandes (y compris 74 demandes reçues entre le lundi et le jeudi), sur un total de 1 691 questions et demandes reçues. En outre, dans 87 cas, la date d'inscription dans le registre était postérieure à la date de fin du traitement de la demande, ce qui suscite des inquiétudes quant à l'intégrité des données du système provisoire de gestion des relations client.

355. Le Comité a été informé que, pendant la période allant de janvier à juin 2019, 34 demandes d'éclaircissements concernant des politiques spécifiques avaient donné lieu à des consultations avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Pour six d'entre elles, la date à laquelle la demande d'information

avait été faite auprès du Département n'était pas indiqué. En outre, dix demandes avaient mis plus de quatre jours à être transférées au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité par le Département de l'appui opérationnel, tandis que cinq autres étaient en cours de traitement par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité depuis plus longtemps (deux depuis janvier 2019 et trois autres depuis février, avril et mai 2019, respectivement). Pour les 23 autres demandes, les délais de traitement par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité étaient les suivants : entre zéro et cinq jours pour dix demandes, entre six et dix jours pour sept demandes et plus de dix jours pour six demandes. En outre, dans quatre cas, le délai de réponse avait été supérieur à 20 jours, le délai le plus long ayant été de 50 jours.

#### *Satisfaction des clients*

356. Une enquête de satisfaction a été menée par le Service d'appui et de conseil opérationnels du Département de l'appui opérationnel afin d'évaluer la prestation des services de conseil aux entités clientes. Le Comité a été informé que l'enquête avait été envoyée à environ 700 clients et que le taux de réponse avait été de 18 %. Les résultats ont montré que : le taux de satisfaction global était de 76 %, l'objectif visé étant de 75 %, et 10 % des clients ayant répondu s'étaient dits insatisfaits ; 83 % des clients étaient satisfaits de la qualité des conseils offerts, tandis que 11 % étaient insatisfaits ; 77 % des clients étaient satisfaits des délais de prestation des services, contre 13 % d'insatisfaits ; 33 % des clients ont déclaré n'avoir reçu aucun document d'orientation officiel (guides des procédures, présentations, etc.) de la part du Service d'appui et de conseil opérationnels en 2019. Le Comité a noté qu'il n'avait pas été demandé aux clients d'évaluer le nouveau système basé sur une adresse de messagerie électronique générique ni de le comparer au système qui était en place avant 2019, dans lequel le client était en contact direct avec le fournisseur de services. On ne leur avait pas non plus demandé de suggérer des mesures à prendre pour améliorer la prestation de services.

357. L'Administration a informé le Comité que de nombreuses entités clientes n'avaient pas eu l'occasion de se servir de l'ancien système du Département de l'appui aux missions. La Division de l'administration des ressources humaines avait élaboré un plan d'action prévoyant de faire des échanges avec les clients une priorité ; les contributions des prestataires de services et des entités clientes faisaient partie intégrante du processus d'amélioration de la gestion des relations client.

#### *Fonctionnement du modèle à plusieurs niveaux pour l'offre de conseils en matière de ressources humaines*

358. Le Comité a été informé qu'au cours de la période allant de janvier à décembre 2019, le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait reçu 289 demandes de conseil sur les politiques à suivre émanant d'entités de New York et 116 demandes émanant d'entités extérieures à New York et d'organismes du système des Nations Unies. Il a constaté que le Bureau des ressources humaines avait directement reçu et traité 284 de ces demandes, sans faire intervenir le niveau 2 (la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel). En outre, on constate d'après le registre de gestion des relations client pour la période de janvier à juin 2019 que 28 demandes de conseil avaient été faites auprès du Département de l'appui opérationnel par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité pour le compte d'autres entités. Le Comité a constaté que, dans les cas susmentionnés, le modèle à plusieurs niveaux pour l'offre de conseils en matière de ressources humaines n'avait pas été suivi. Il est d'avis que cette approche binaire du traitement des demandes peut créer une confusion parmi les entités en ce qui concerne les attributions du

Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et celles du Département de l'appui opérationnel.

359. Le Comité a noté que, conformément à la structure à plusieurs niveaux mise en place pour le traitement des demandes, celles qui étaient adressées par les entités à la Division de l'administration des ressources humaines en tant qu'interlocuteur de niveau 2 étaient saisies dans le système provisoire de gestion des relations client. La liste des demandes de conseil envoyées par le Département de l'appui opérationnel au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui était elle aussi saisie dans le système provisoire de gestion des relations client et était tenue à jour par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (niveau 3), devait donc correspondre à celle saisie par la Division. Cette dernière a informé le Comité qu'en juillet 2019, 34 demandes de conseil avaient donné lieu à une consultation avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité visant à obtenir des précisions sur des politiques spécifiques. Le Bureau des ressources humaines a informé le Comité qu'au cours de la même période, il avait offert des conseils en réponse à 75 demandes adressées au Département de l'appui opérationnel. L'incohérence de ces données suscite des inquiétudes quant au bon fonctionnement du modèle de traitement des demandes à plusieurs niveaux envisagé dans le cadre de la structure binaire de gestion des ressources humaines. Elle soulève en outre des doutes quant à l'intégrité des données concernant la tenue à jour des demandes de conseil.

**360. Le Comité recommande que l'Administration s'attache en priorité à mettre en place un système moderne de gestion des relations client à l'échelle du Secrétariat, afin que la structure d'appui du Siège puisse s'acquitter au mieux de sa responsabilité en matière de prestation de services.**

361. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

**362. Le Comité recommande également que l'Administration prenne des mesures pour renforcer la capacité du dispositif de gestion des relations client et formule des indicateurs clés de performance standard pour donner une idée plus exacte des délais de traitement des demandes et mieux les contrôler.**

363. L'Administration a accepté cette recommandation et déclaré que la Division de l'administration des ressources humaines révisait continuellement ses indicateurs clés de performance afin d'établir des bases de référence et de reformuler les indicateurs existants pour donner une idée plus exacte des différentes catégories d'appui consultatif, notamment du niveau de complexité et des délais correspondant à chaque catégorie. Elle a également renforcé sa capacité à contrôler les délais de traitement des demandes en établissant des états hebdomadaires de la balance chronologique des demandes et en améliorant les moyens mis à disposition des clients pour suivre l'avancement de leurs demandes.

**364. Le Comité recommande également que l'Administration obtienne des retours et des suggestions détaillés de la part des entités clientes tout en développant un meilleur système automatisé de gestion des relations client.**

365. L'Administration a accepté cette recommandation et déclaré que, dans le cadre du groupe de travail sur le modèle de gestion des clients du Département de l'appui opérationnel, un projet de compte rendu des besoins opérationnels avait été établi en étroite consultation avec les entités clientes en vue de la mise en place d'un système amélioré de gestion des relations client.

**366. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour maintenir la structure binaire de gestion des ressources humaines, en établissant une distinction entre la formulation des politiques et l'appui consultatif grâce à**

**la structure à plusieurs niveaux mise en place pour la réception des demandes et la fourniture de conseils aux entités de l'ensemble du Secrétariat, et garantit l'intégrité et l'exhaustivité des données relatives aux demandes de conseil saisies par le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.**

367. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a également déclaré que le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité travaillaient en étroite collaboration pour appliquer et maintenir la structure binaire de gestion des ressources humaines, en établissant une distinction entre la formulation des politiques et l'appui consultatif, grâce à une stricte adhésion à la structure à plusieurs niveaux mise en place pour la réception des demandes et la fourniture de conseils aux entités de l'ensemble du Secrétariat, et en garantissant l'intégrité et l'exhaustivité des données relatives aux demandes de conseil. Les deux départements ont organisé des réunions régulières au sujet des demandes de service et de toutes questions nécessitant des conseils de niveau 3 faisant autorité concernant les politiques à suivre. Le Département de l'appui opérationnel a également donné des retours d'information sur le plan opérationnel concernant tous les projets de politiques en se fondant sur l'examen et l'analyse reçus. La mise en œuvre complète de la recommandation dépendrait toutefois de la mise en place d'un système global et entièrement automatisé de gestion des relations client, qui se traduirait par l'application effective de la structure d'appui consultatif à guichet unique.

## **Achats**

### *Capacités en matière d'achats*

368. Conformément à l'instrument de délégation des pouvoirs, on considère qu'une entité dispose des capacités nécessaires pour exercer des pouvoirs en matière d'achats lorsque les conditions suivantes sont réunies : possibilité de réceptionner et de sauvegarder les soumissions, existence d'un comité d'ouverture des plis et d'un comité local des passations de marchés et présence d'au moins deux fonctionnaires formés et qualifiés chargés des achats à temps plein, dont au moins un(e) spécialiste des achats (de la classe P-3 ou FS-6 ou d'une classe supérieure). Il incombe au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en consultation avec le Département de l'appui opérationnel et le ou la responsable de l'entité concernée, d'évaluer cette capacité (comme indiqué dans la circulaire [ST/SGB/2019/2](#)).

369. Le Comité a constaté qu'au moins six entités avaient sous-délégué des pouvoirs en matière d'achats alors que l'Administration n'avait pas évalué leurs capacités en 2018. En outre, sept autres entités n'ayant pas les capacités voulues pour exercer ces pouvoirs au vu des réponses au questionnaire ou à l'autoévaluation et une entité n'ayant qu'une partie de ces capacités avaient sous-délégué de tels pouvoirs.

370. L'Administration avait mis en place des arrangements spécifiques avec trois entités. À titre exceptionnel et dans l'attente d'une éventuelle réévaluation des capacités, ces entités avaient été autorisées à sous-déléguer leurs pouvoirs en matière d'achats à des fonctionnaires spécifiques qui n'étaient pas chargés des achats mais avaient reçu l'approbation du Département de l'appui opérationnel pour effectuer des achats à hauteur de 50 000 dollars au plus. Toutefois, le Comité a constaté que les achats effectués à ce titre avaient dépassé le seuil convenu pour atteindre jusqu'à 150 000 dollars.

371. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a déclaré que l'évaluation de la capacité des entités était un processus continu dans le

contexte des activités de contrôle basées sur le modèle des trois lignes de maîtrise des risques. Il a également déclaré avoir commencé à contrôler les sous-délégations de pouvoirs en matière d'achats en utilisant les données d'Umoja et du portail.

372. Il est possible que des entités aient sous-délégué des pouvoirs en matière d'achats sans disposer des capacités voulues. Comme les données accessibles via les progiciels de l'Organisation ne fournissent pas suffisamment d'informations sur le respect des critères de capacité pour l'exercice des pouvoirs en matière d'achats, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité n'est pas en mesure de faire une déclaration fiable à ce sujet sans se renseigner auprès de toutes les entités. Le Comité estime que l'Administration devrait examiner la façon dont elle pourrait donner l'assurance que seules les entités remplissant les critères de capacité sous-délèguent leurs pouvoirs en matière d'achats.

**373. Le Comité recommande que l'Administration veuille à disposer des informations nécessaires pour contrôler que seules les entités dotées de capacités suffisantes en matière d'achats et disposant d'une infrastructure adaptée sous-délèguent leurs pouvoirs en la matière.**

374. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité collaborerait avec le Département de l'appui opérationnel et le Comité des marchés du Siège pour obtenir les informations pertinentes.

*Contrôle de la délégation de pouvoirs en matière d'achats*

375. La réforme de la gestion visait, entre autres, à mettre en place de meilleures capacités de communication de l'information et de suivi afin de détecter tout problème éventuel dans les processus administratifs ou en matière de conformité avec les règles et règlements.

376. En ce qui concerne les achats, le dispositif d'application du principe de responsabilité définit trois indicateurs clés de performance visant à vérifier que le pouvoir délégué est exercé de manière transparente, fiable et responsable :

- a) Volume et valeur des commandes ponctuelles passées hors contrat à long terme pour des biens et services par rapport au volume et à la valeur du total des achats ;
- b) Volume et valeur des marchés passés au titre d'une dérogation aux procédures de mise en concurrence (al. a) i) à ix) de la règle de gestion financière 105.16 et règle financière 105.17) par rapport au volume et à la valeur du total des commandes et des contrats ponctuels ;
- c) Volume et valeur des marchés pour lesquels les dossiers ont été présentés a posteriori.

377. Le Comité note que les indicateurs ne couvrent pas les principes régissant les achats définis à l'article 5.12 du Règlement financier, comme le rapport qualité/prix optimal ou la mise en concurrence internationale effective. Ces indicateurs ne mesurent ni la qualité des activités d'achats ni le respect du cadre juridique et du cadre de décision par les entités.

378. Étant en première ligne de la maîtrise des risques, les responsables d'entité sont tenus de recenser et de gérer les risques de façon anticipative et de prendre des mesures correctrices pour remédier aux insuffisances constatées. Dans le guide destiné aux responsables d'entité pour le suivi de la prise de décisions dans le cadre du dispositif de délégation des pouvoirs institué le 1<sup>er</sup> janvier 2019, il est indiqué que ceux-ci sont tenus d'examiner la prise de décisions sur la base des 16 indicateurs clés de



performance fixés dans le cadre du dispositif. Le Comité a demandé des renseignements au Département de l'appui opérationnel au sujet de la première ligne de maîtrise dans le domaine des achats. Le Département a déclaré qu'il surveillait les sous-délégations de pouvoir en matière d'achats et l'octroi de droits d'accès à Umoja pour les membres de son personnel chargés des achats. Aucune mesure n'a été prise sur la base du premier rapport sur les indicateurs clés de performance établi par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.

379. Le Comité note que certaines activités relevant de la première ligne de maîtrise sont similaires à celles de la deuxième ligne tombant sous la responsabilité de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, alors que les objectifs de ces activités diffèrent, conformément au modèle des trois lignes de maîtrise. Par exemple, la deuxième ligne de maîtrise a également pour rôle de passer en revue les sous-délégations et les droits d'accès à Umoja. La première et la deuxième ligne de défense doivent avoir l'assurance qu'il n'existe pas de faiblesses majeures dans ces domaines. Cependant, ces examens sont laborieux car, en l'absence d'outils adéquats, ils nécessitent de consolider manuellement les données.

380. Le Comité estime que le dispositif d'application du principe de responsabilité n'est pas encore bien établi. Les indicateurs clés de performance en matière d'achats ne permettent pas aux responsables d'entité de démontrer qu'ils exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de manière transparente, fiable et responsable. En outre, le Comité estime qu'il est important de préciser le rôle des responsables d'entité en tant que première ligne de maîtrise. Les activités de contrôle des deux premières lignes de maîtrise ne devraient pas faire double emploi ni laisser de vides.

381. L'Administration a déclaré qu'elle s'employait à revoir et à élargir l'ensemble d'indicateurs initial. Elle a en outre déclaré que les principes d'achats énoncés à l'article 5.12 du Règlement financier ne pouvaient être mesurés de manière fiable au moyen des données des progiciels.

382. Le Comité convient que les progiciels en place ne fournissent pas d'informations complètes sur les activités d'achats. Par conséquent, certains domaines ne peuvent être contrôlés au moyen des rapports analytiques. Il est donc important que l'Administration détermine quelles sont les données nécessaires pour assurer un suivi complet. En raison de la charge de travail administratif qu'implique le suivi, le Comité estime qu'il est souhaitable que l'Administration se dote d'outils plus adaptés pour faciliter le suivi.

**383. Le Comité recommande que l'Administration revoie et élargisse les indicateurs clés de performance dans le domaine des achats, en s'appuyant sur les données et les outils d'établissement de rapports existants et sur de nouveaux outils accessibles grâce à des ajustements apportés aux progiciels en place, afin de permettre aux responsables d'entité de démontrer qu'ils exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de manière transparente, fiable et responsable.**

384. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

#### *Politique et orientations en matière d'achat*

385. Dans le domaine des achats, le Secrétaire général a défini, dans son rapport [A/72/492/Add.2](#), les attributions suivantes :

a) La Division des finances du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité est responsable des politiques financières de l'ensemble du Secrétariat. Au sein de la Division, le Service des politiques financières et des contrôles internes est chargé de veiller au respect du Règlement financier et des règles

de gestion financière ainsi que des politiques et procédures établies en matière d'achats et dans d'autres domaines ;

b) Le Service de la facilitation des opérations et de la communication du Département de l'appui opérationnel est chargé, entre autres, d'élaborer des orientations opérationnelles et des meilleures pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour tous les clients. La Division des achats est chargée de formuler des orientations et des conseils généraux sur les achats.

386. En septembre 2019, le Département de l'appui opérationnel a publié, en consultation avec diverses parties prenantes, le Manuel des achats révisé, qui vise à servir d'orientation opérationnelle à tous les fonctionnaires impliqués à une étape ou une autre du processus d'achat en détaillant les procédures connexes. Le Comité a toutefois constaté que le Manuel comprenait plusieurs dispositions obligatoires ainsi que des interprétations du Règlement financier et des règles de gestion financière. Par exemple, le chapitre 1.4.2 contient une définition des principes d'équité, d'intégrité et de transparence et énonce clairement ce que le responsable des achats « doit » faire.

387. En plus du Manuel, le Département de l'appui opérationnel a publié dans un document distinct des directives générales, par exemple en ce qui concerne le traitement ou la gestion des soumissions en réponse à des appels à la concurrence officiels. En outre, le Département de l'appui opérationnel a diffusé des télécopies et des mémorandums contenant des instructions à l'intention des entités, par exemple sur le nouveau processus de délégation des pouvoirs pour les achats locaux.

388. En février 2020, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité n'avait pas publié ni mis à jour d'instruction administrative ou de circulaire du Secrétaire général dans le domaine des achats depuis l'application de la réforme de la gestion. Le Département a déclaré qu'il s'employait à rédiger une instruction administrative sur les achats. En collaboration avec le Département de l'appui opérationnel, il avait tenu des consultations initiales avec le Bureau des affaires juridiques, qui avait constaté que plusieurs dispositions étaient similaires à celles du Manuel des achats et entendait éviter les doubles emplois.

389. Pour les spécialistes des achats et les services demandeurs, il est essentiel de pouvoir distinguer les dispositions obligatoires des meilleures pratiques. Dans sa forme actuelle, le Manuel des achats comprend aussi bien les unes que les autres, alors qu'il y est indiqué que son rôle n'est que de fournir des orientations. Le Comité estime qu'il est important que l'Administration fasse connaître clairement les dispositions des politiques relatives aux achats et les meilleures pratiques. En outre, le Manuel des achats devrait faire référence aux directives générales de façon à ce qu'un cadre directeur complet soit en place. Le Comité estime que l'Administration devrait éviter de publier des mémorandums distincts énonçant des orientations opérationnelles et des procédures obligatoires. Si des mémorandums sont publiés à titre exceptionnel, leur contenu devrait être intégré dans le cadre directeur dès que possible.

390. L'Administration était d'avis que les dispositions liées aux achats pouvaient être diffusées par différents canaux (mémorandums, courriels, etc.) à condition que les informations soient archivées et administrées de manière centralisée. Elle a mis en place à cette fin une plateforme de gestion du savoir et un portail des politiques.

391. Dans les cas où l'Administration utilise différents types de documents pour traiter de questions liées aux achats, le Comité estime que la valeur juridique des informations doit être claire. Les règles, politiques et procédures d'application générale ne peuvent être instituées que par des circulaires du Secrétaire général et des instructions administratives dûment promulguées.

392. **Le Comité recommande que l'Administration établisse une distinction entre les directives opérationnelles d'une part, que les fonctionnaires doivent appliquer en exerçant leur jugement professionnel et en se servant de leurs connaissances spécialisées, et les politiques obligatoires d'autre part, et qu'elle publie des orientations ou des politiques en matière d'achat en tenant compte de cette distinction.**

393. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

### **Gestion des biens**

394. Dans le cadre de la réforme de la gestion, la gestion des biens a été déléguée aux chefs d'entité. Les pouvoirs qui leur ont ainsi été délégués comprenaient l'encadrement de la gestion des biens et des comités de contrôle y relatifs, et la direction de la vente et la liquidation des biens. Le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été chargé de donner des avis et des conseils spécialisés sur la gestion des biens et d'examiner les données financières en vue de s'assurer de leur conformité avec les normes IPSAS et le cadre de gestion des biens.

#### *Cadre de suivi*

395. Le Comité a constaté qu'une première série de deux indicateurs clés de performance quantitatifs avait été déterminée pour assurer le suivi de la gestion des biens dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité et avait été incluse dans le rapport de suivi de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Ces indicateurs étaient les suivants : prévention des pertes par la réduction progressive de la part des biens perdus par rapport au total ; réduction progressive des délais de comptabilisation en pertes et de cession à compter de la date d'identification du bien.

396. Le Comité a également constaté que le Service de la politique de gestion mondiale des biens avait publié des orientations stratégiques pour 2019 sur la gestion des biens, le contrôle des performances et la communication de l'information, qu'était tenu d'appliquer le personnel chargé de la gestion des biens au sein des missions politiques spéciales. Ces orientations comprenaient des indicateurs clés de performance relatifs à 25 paramètres. L'intégralité de ces indicateurs portait sur de grandes missions et 14 d'entre eux concernaient également des missions de plus petite envergure. Les chefs d'entité étaient tenus de rendre compte chaque trimestre des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs énoncés dans les indicateurs et étaient également chargés d'analyser les résultats, de recenser les causes profondes des écarts constatés, de mettre en place des mesures correctives pour améliorer la performance, et de communiquer le tout au Siège. Le Comité a été informé qu'un cadre de suivi des performances avait été mis en place lors d'une session de formation organisée en septembre 2019, et que de nouvelles instructions de clôture encadrant l'établissement de rapports financiers avaient été publiées en octobre 2019 à l'intention d'autres entités du Secrétariat de l'ONU, qui comprenaient sept indicateurs clés de performance concernant deux paramètres relatifs à la gestion des biens : le principe de responsabilité concernant les actifs et l'information financière.

397. Le Comité a constaté que, bien que le dispositif d'application du principe de responsabilité ait pour objectif de veiller à ce que les chefs d'entité respectent le cadre juridique et politique et les procédures de contrôle interne en vigueur, les indicateurs étaient largement axés sur les statistiques relatives à la proportion de biens perdus et aux délais relatifs aux comptabilisations en pertes et aux cessions. Il est d'avis qu'il faut également assurer le suivi des paramètres qualitatifs, tels que la comparaison entre la durée de vie prévue et la durée de vie réelle, les ratios de stocks obsolètes ou

peu utilisés, les causes des comptabilisations en pertes et des cessions et les raisons de l'augmentation ou de la diminution du pourcentage de biens perdus, et prendre les mesures de suivi nécessaires.

398. Le Comité a également constaté que les deux indicateurs quantitatifs soumis au contrôle de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité étaient pratiquement un sous-ensemble des 25 indicateurs suivis chaque trimestre par le Service de la politique de gestion mondiale des biens, ce qui pourrait entraîner des chevauchements au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il a également observé que la majorité des indicateurs clés de performance suivis par le Service étaient axés sur l'analyse des données concernant les inventaires physiques et la comptabilisation en pertes, à ce qui n'était pas le cas d'autres indicateurs, comme ceux relatifs à la disponibilité et à l'utilisation des stocks. Ces indicateurs, bien qu'indispensables à la qualité et à la précision du suivi et de la communication concernant les diverses transactions commerciales, doivent être complétés par des indicateurs qualitatifs.

399. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a précisé que les indicateurs actuels constituaient un premier ensemble axé sur les aspects principaux du respect des règles régissant la délégation des pouvoirs et qu'ils seraient examinés et affinés en consultation avec des experts, des entités et le Service de la politique de gestion mondiale des biens, l'objectif étant de garantir leur complémentarité et d'éviter les chevauchements. Elle a également indiqué que le Cadre de gestion de la performance, applicable à toutes les entités du Secrétariat pour 2020, comprenait des indicateurs axés spécifiquement sur l'inventaire et le contrôle, la durée de vie et l'obsolescence, la gestion et l'utilisation des excédents, l'efficacité de l'entretien et de la maintenance du matériel, et l'efficacité des actifs, qui permettront de prendre de nouvelles mesures pour améliorer la gestion et l'efficacité de l'utilisation des biens.

**400. Le Comité recommande que l'Administration examine, affine et harmonise le dispositif d'application du principe de responsabilité qui permet de contrôler l'exercice des pouvoirs délégués concernant la prise de décision, afin qu'il soit aligné avec le cadre d'évaluation des performances en matière de gestion des biens, dans l'optique d'éviter les doubles emplois et les chevauchements et de faciliter un suivi approprié, précis et efficace des aspects tant quantitatifs que qualitatifs des activités relatives à la gestion des biens, conformément au cadre stratégique applicable.**

401. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

#### *Mise en place du cadre de suivi*

402. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies prévoient que des inventaires physiques des biens et des stocks soient dressés. L'instruction administrative sur la gestion des biens (ST/AI/2015/4) prévoit que les biens de l'Organisation fassent régulièrement l'objet d'un inventaire physique pour assurer un contrôle adéquat. Les instructions de clôture d'exercice prévoient également que les inventaires physiques annuels soient complétés dans Umoja avant la fin de l'année, afin de garantir l'existence et l'exhaustivité des actifs, des instructions supplémentaires prévoyant par ailleurs l'achèvement complet de l'inventaire physique d'ici à novembre 2019. Les écarts résultant des inventaires physiques devaient être examinés et les ajustements publiés et communiqués.

403. Le Comité a constaté des lacunes importantes, notamment la non-réalisation en 2019 de la plupart des objectifs contenus dans les indicateurs clés de performance. En voici le détail :

a) Les bureaux hors siège, les bureaux des coordonnatrices et coordinateurs résidents et les tribunaux avaient procédé à l'inventaire physique de 72 % des actifs et 33 % des biens non immobilisés ;

b) Au Siège de l'ONU et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'arriéré des biens marqués comme introuvables était de 28 % (soit 604 articles d'une valeur de 24,48 millions de dollars) et de 15 % (16 articles d'une valeur de 0,3 million de dollars), respectivement ;

c) Dans toutes ces entités, la procédure de comptabilisation en pertes avait pris un retard de plus de 30 jours pour 97 % à 100 % des biens ;

d) Seulement 3 % des stocks avait fait l'objet d'un inventaire physique au Siège, et 65 % dans les bureaux hors Siège, les bureaux des coordonnatrices et coordinateurs résidents et les tribunaux. Seuls 3 % des biens de grande valeur avaient fait l'objet d'un inventaire au Siège et de 63 % dans les bureaux hors Siège, les bureaux des coordonnatrices et coordinateurs résidents et les tribunaux ;

e) Lors des inventaires physiques au Siège et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 30 % des biens non immobilisés (soit environ 8 541 articles) et 9 % (soit 235 articles), respectivement, avaient été marqués comme non trouvés.

404. L'Administration a expliqué que ces résultats étaient principalement dus aux retards pris dans la mise à jour des données correspondantes dans Umoja. Elle a déclaré que les nouvelles instructions de clôture n'avaient été introduites aux entités extérieures aux missions qu'au cours du mois d'octobre 2019. Le faible nombre des biens ayant fait l'objet d'un inventaire physique a été attribué au fait que les entités extérieures aux missions relevant du volume I n'avaient été tenues de signaler l'intégralité des consommables et fournitures qu'à partir de 2019. Le retard pris dans le rapprochement des articles non trouvés au Siège a été attribué principalement au fait que les articles du Département de la sûreté et de la sécurité étaient situés dans des lieux géographiques hors Siège et le Comité a été informé que le Département de l'appui opérationnel collaborait étroitement avec le Département de la sûreté et de la sécurité pour établir des procédures permettant de régler la question. Le retard pris dans la comptabilisation en pertes au Siège était principalement dû à une mauvaise compréhension de la marche à suivre pour lancer une procédure de cession, notamment les étapes de la saisie et de la mise à jour des données dans Umoja, et au manque de personnel ayant la formation et les compétences requises pour mener à bien la procédure au sein de chaque bureau.

405. L'Administration a précisé que l'analyse ne reflétait pas les progrès réalisés par les entités depuis le déploiement des outils d'analyse décisionnelle pour la gestion des biens et la promulgation en 2019 des nouvelles instructions de clôture relatives à la préparation de rapports financiers conformes aux normes IPSAS. Elle a informé le Comité qu'au premier trimestre 2020, l'arriéré des biens marqués comme introuvables avait été réduit de 604 articles évalués à 24,48 millions de dollars à 368 articles évalués à 10,85 millions de dollars.

406. Le Comité a constaté que l'application tardive de ces nouvelles mesures par les entités devrait être considérée à l'aune des activités normales prévues par les normes IPSAS, qui ont trait aux obligations liées à la gestion des biens et à la communication de l'information financière. Le Comité a constaté que la proportion des biens ayant fait l'objet d'un inventaire au Siège était très faible (3 %). Il a également observé qu'aucune raison ou explication n'avait été donnée quant au nombre important de biens et de biens non immobilisés qui n'avaient pas été trouvés dans plusieurs entités, en dehors des actifs du Département de la sûreté et de la sécurité se trouvant hors Siège.

407. **Le Comité recommande que l'Administration améliore les fonctionnalités servant à la saisie des inventaires physiques effectués au cours d'une année et à la communication des informations les concernant, sans qu'entrent en ligne de compte les retards nominaux rencontrés dans la mise à jour des données correspondantes dans Umoja, de sorte qu'il soit correctement fait état des résultats obtenus et que les évaluations soient fondées.**

408. **Le Comité recommande également à l'Administration de renforcer le dispositif de contrôle qui assure le suivi des enquêtes et des mesures relatives à la gestion des actifs manquants, afin que les actifs soient correctement comptabilisés et que l'information financière relative aux immobilisations corporelles et aux stocks soit fiable.**

409. **Le Comité recommande en outre que l'Administration donne la priorité, en temps voulu et de manière appropriée, à l'inventaire physique des biens et du matériel utilisés par d'autres organismes dans le cadre d'accords sur les niveaux de services.**

410. L'Administration a souscrit à ces recommandations.

*Incohérences des données figurant dans le rapport d'exécution sur la gestion des biens*

411. Lors d'une vérification par sondage, le Comité a relevé des incohérences dans les données qui figurent dans le rapport d'exécution sur la gestion des biens établi pour 2019. Le Comité a noté que l'indicateur 11 relatif à la responsabilité assurait le suivi de l'amortissement cumulé des immobilisations corporelles en pourcentage du coût historique de l'ensemble des immobilisations corporelles, ce qui permettait la prise en compte de la diminution de la valeur dans la formulation des priorités stratégiques des entités et dans leurs activités de planification à long terme. Or, le coût historique indiqué pour cet indicateur était différent de celui communiqué dans les états financiers pour 13 entités sur 23, et l'amortissement cumulé était différent pour l'ensemble des 23 entités.

412. L'indicateur 5 vise à suivre le pourcentage de la valeur capitalisée des immobilisations corporelles qui n'ont pas encore été trouvées, l'objectif étant de garantir que l'information communiquée sur les actifs à la fin de la période à l'examen corresponde aux avoirs réels. Le Comité a été informé que le champ d'analyse de l'indicateur 5 comprenait tous les actifs productifs de revenus à la date de clôture, à l'exclusion de ceux faisant l'objet d'une comptabilisation en pertes. L'indicateur 6 permet de suivre les retards pris dans la comptabilisation en pertes de toutes les immobilisations corporelles à la date d'établissement du rapport. Le Comité a constaté que les valeurs capitalisées de tous les actifs productifs de revenus déclarés dans l'indicateur 5 étaient différentes des chiffres et valeurs figurant dans les inventaires physiques présentés par les différentes missions, même après inclusion des actifs corporels faisant l'objet d'une comptabilisation en pertes déclarés dans l'indicateur 6. Des chiffres différents ont été communiqués dans 12 des 15 missions pour lesquelles des indicateurs clés de performance avaient été mis à disposition et des rapports d'inventaires physiques avaient été établis.

413. L'Administration a déclaré que les indicateurs 5 et 11 n'avaient pas vocation à être rapprochés avec les états financiers. Le suivi et la communication de l'information sont des outils de gestion dont l'objectif est de permettre aux entités de prendre des mesures correctives en vue d'une amélioration continue. Les données relatives aux performances sont extraites périodiquement et communiquées aux entités sous la forme de rapports d'exécution, accompagnés de recommandations

quant aux mesures correctives à prendre. Les rapports d'exécution ne sont pas censés être des outils d'information financière.

414. Le Comité a pris acte de la réponse de l'Administration. Il estime cependant que, dans toute organisation, la valeur des biens devrait avoir une source unique, en particulier lorsqu'un dispositif de gestion du risque institutionnel est utilisé. En outre, deux des trois priorités concernant la gestion des biens pour 2019 étaient d'intégrer les normes IPSAS dans les processus opérationnels de gestion des biens et d'introduire une méthode commune de gestion des biens et d'information financière. De surcroît, la raison d'être de l'indicateur 5 était de s'assurer que les rapports sur les actifs présentés à la fin de la période à l'examen correspondaient aux avoirs réels. Le Comité a également noté que, pour évaluer la diminution proportionnelle de la valeur des immobilisations corporelles de manière juste et exacte, il serait plus judicieux de se fonder sur des états financiers conformes aux normes IPSAS.

**415. Le Comité recommande que l'Administration envisage de revoir et de revalider les sources de données figurant dans les rapports relatifs aux indicateurs clés de performance afin de disposer d'une base de mesure qui soit alignée sur les états financiers, ce qui permettra également d'intégrer les normes IPSAS dans les processus opérationnels de gestion des biens et de disposer d'une méthode commune de gestion des biens et d'information financière.**

416. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

*Mise en place d'une délégation de pouvoirs concernant la gestion des biens*

417. Les chefs d'entité ont été autorisés à sous-déléguer les fonctions de gestion des biens à des fonctionnaires compétents de l'ONU, lesquels étaient également tenus de suivre la formation obligatoire de l'Organisation en matière de gestion des biens dans les six mois suivant l'acceptation de ces fonctions. Le Comité a constaté, sur la base des informations fournies par le Service de la politique de gestion mondiale des biens, que 39 des 158 membres du personnel (25 %) qui avaient accepté la délégation ou la sous-délégation de pouvoirs avaient achevé la formation en janvier 2020. Il a également observé, d'après les informations fournies par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, que 29 des 310 membres du personnel (9 %) auxquels des pouvoirs de gestion des biens avaient été délégués en 2019 avaient terminé la formation en janvier 2020. Il a constaté que les informations fournies par les différentes divisions du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devaient être rapprochées et que les deux séries d'informations montraient que la formation obligatoire n'avait été suivie que par un nombre extrêmement faible de fonctionnaires. Le Conseil a été informé que le respect de la formation obligatoire serait contrôlé.

418. Les chefs d'entité étaient tenus de mettre en place des comités locaux de contrôle du matériel pour assurer le suivi des dossiers, si nécessaire. Le Comité a constaté que certains éléments relatifs à la constitution et au fonctionnement de ces comités, y compris leur date de création, leur composition et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles ils n'avaient pas été créés, ne faisaient pas l'objet d'un suivi. Il a été informé qu'un exercice avait été lancé à cet égard.

**419. Le Comité recommande à l'Administration d'assurer un meilleur contrôle de la délégation de pouvoir en matière de gestion des biens afin de veiller à ce que les fonctionnaires auxquels des pouvoirs ont été délégués ou sous-délégués suivent en temps voulu toutes les formations obligatoires et requises, et à ce que les informations concernant l'achèvement de la formation obligatoire en matière de gestion des biens soient rapprochées entre les différentes divisions du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.**

**420. Le Comité recommande également que l'Administration mette en place un mécanisme permettant de surveiller la création et la composition des comités locaux de contrôle du matériel.**

421. L'Administration a souscrit aux recommandations et indiqué que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait commencé à élaborer un nouvel indicateur clé de performance. Elle a ajouté qu'aucun document d'orientation existant ne demandait au secrétariat du Comité central de contrôle du matériel de surveiller la composition des comités locaux. Une nouvelle instruction administrative relative à la gestion des biens est en cours de rédaction. Aux fins du suivi des comités locaux de contrôle du matériel, l'instruction prévoit notamment l'obligation pour les chefs d'entité de communiquer à la présidence du Comité central de contrôle du matériel les noms et les titres fonctionnels des membres et des secrétaires des comités dès leur nomination et de lui signaler tout changement dans leur composition.

## **F. Mise en place de la réforme pour le développement**

422. Un système redynamisé de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s, dirigé par des coordonnateurs résidents dont le rôle est renforcé, est un élément central du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de plusieurs départements et bureaux du Secrétariat ainsi que de l'équipe de transition du Secrétaire général pour le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, une transition opérationnelle vers le système redynamisé des coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s a été effectuée le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le Bureau de la coordination des activités de développement, un bureau de coordination autonome au sein du Secrétariat, a commencé d'exercer les fonctions de gestion et de contrôle du nouveau système de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s en janvier 2019. Il offre des orientations et un appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies, et fait également office de secrétariat pour le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Au niveau régional, cinq directeurs régionaux du Bureau et leurs équipes apportent aux coordinateurs résidents du Panama, d'Addis-Abeba, d'Amman, d'Istanbul, de la Turquie et de Bangkok un appui adapté à leur région.

### **Financement**

#### *Financement du système de coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s*

423. Dans sa résolution [72/279](#), l'Assemblée générale a souligné que le système des coordonnateurs et coordinatrices résident(e)s devait disposer d'un financement suffisant, prévisible et durable pour pouvoir apporter à chaque situation une solution cohérente, efficace, efficiente et responsable dictée par les priorités et besoins de chaque pays, et a décidé à cet égard, comme le Secrétaire général l'avait demandé dans son rapport sur le repositionnement du système des coordonnateurs et coordinatrices résidents ([A/72/684-E/2018/7](#)), de dégager tous les ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, les fonds nécessaires au financement du système en :

a) Prélevant une redevance de 1 %, à retenir à la source, sur la contribution de tierces parties aux ressources autres que les ressources de base affectées selon de stricts critères aux activités connexes de développement des Nations Unies. Ce prélèvement devait rapporter entre 30 millions et 40 millions de dollars pendant sa première année (2019), pour atteindre entre 60 millions et 80 millions de dollars par an les années suivantes ;



b) Doublant le montant actuellement prévu dans l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement entre entités du système des Nations Unies pour le développement, ce qui devait produire 77,5 millions de dollars en 2019, compte tenu du montant de l'accord de partage, à savoir 13,6 millions de dollars ;

c) Versant des contributions volontaires, prévisibles et pluriannuelles à un fonds d'affectation spéciale destiné à accompagner la période de mise en place initiale. Après déduction des produits qu'il est prévu de générer grâce aux prélèvements et au partage des coûts, le montant annuel des contributions volontaires directes versées au budget du système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s a été estimé à 144 millions de dollars.

424. Le 11 juillet 2018, en application de la résolution [72/279](#), le Secrétaire général a créé un fonds d'affectation spéciale destiné à recevoir, regrouper, gérer et comptabiliser l'ensemble des contributions et des transactions financières effectuées au titre du nouveau système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s.

425. Le coût de la revitalisation du système était estimé à 281 millions de dollars : il est attendu qu'elle contribue à la réalisation des objectifs ambitieux du Programme 2030, et se caractérisera par la séparation de la fonction de coordonnateur résident de celle de représentant résident du PNUD et par le renforcement de la capacité d'intégrer davantage l'action des Nations Unies sur le terrain aux niveaux mondial, régional et national. On trouvera ci-dessous un tableau présentant une comparaison entre les ressources générées par les produits du fonds d'affectation spéciale et les objectifs fixés.

Tableau II.7  
**État des produits pour 2019**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Source</i>	<i>Produits prévus pour 2019</i>	<i>Produits effectifs pour 2019</i>	<i>Montants reçus en 2019</i>
Prélèvement aux fins de la coordination	60	30	11,5
Accords de partage des coûts	77	75	75
Contributions volontaires	144	118	114,5
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>223</b>	<b>201</b>

426. Le Comité a constaté que les produits provenant du prélèvement effectué aux fins de la coordination étaient loin d'atteindre l'objectif fixé. Il a été informé que les projections relatives au prélèvement avaient été initialement estimées sur une base de 8 milliards de dollars de contributions volontaires aux ressources autres que les ressources de base affectées aux activités connexes de développement. Elles ont été recalculées au troisième trimestre 2019 pour faire suite aux directives opérationnelles au titre desquelles un certain nombre d'exceptions ont été ajoutées et réduit la base (ont été exclues, par exemple, les contributions destinées à l'intégralité d'un programme de pays, à la programmation conjointe et aux programmes de moins de 100 000 dollars). Le Comité a également été informé que le système comptable des Nations Unies rendrait impossible le transfert des contributions issues du prélèvement vers le fonds d'affectation spéciale avant la fin de l'année, ce qui a également eu des répercussions sur le calcul des projections. En outre, il a été décidé, au titre des directives opérationnelles, que le prélèvement se ferait par tranches plutôt que par avance comme cela était prévu initialement, ce qui a eu une incidence sur les produits, qui ont été plus lents à se constituer, et par conséquent sur les estimations de produits

établies pour 2019 et 2020. Estimés à 30,50 millions de dollars en 2020 et à 50 millions de dollars en 2021, ces éléments ont été incorporés au modèle révisé de projections à l'aune du montant perçu grâce au prélèvement.

427. Le Comité a également remarqué que, par rapport à l'objectif de 77 millions de dollars, le montant généré au titre du partage des coûts s'est élevé à 75 millions de dollars, et que le montant restant, qui devait provenir de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et de l'Organisation météorologique mondiale (OMM), avait été considéré comme irrécouvrable et comptabilisé en pertes. Ainsi, 2 247 304 dollars ont été comptabilisés en perte pour l'année 2019. Le Comité a été informé que l'OMM avait fait part de sa décision de ne pas être membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en 2019. L'OMT, quant à elle, avait déclaré qu'elle ne participerait pas au partage des coûts en 2019 ou 2020 et qu'elle ne serait pas non plus membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Enfin, l'ONUDI avait déclaré que ses contributions étaient moindres et que, par conséquent, les créances restantes au titre du prélèvement ne pouvaient être payées.

428. Dans les prévisions révisées relatives au système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s pour le budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 (A/73/424), il est indiqué qu'une nouvelle formule de partage des coûts applicable à partir de 2021 serait présentée en 2020 au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à la Cinquième Commission et aux organes directeurs respectifs des entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le Comité a été informé qu'elle serait examinée dans le cadre d'un examen d'ensemble du système revitalisé des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s, y compris de ses modalités de financement. Cet examen devait débuter en 2020 et être terminé avant la fin de la soixante-quinzième session de l'Assemblée.

429. En ce qui concerne les efforts visant à diversifier la base de donateurs, compte tenu des incertitudes qui demeuraient concernant le financement du nouveau système, le Comité a été informé que des campagnes de sensibilisation avaient été menées auprès de tous les États Membres figurant dans les stratégies de sensibilisation et de mobilisation des ressources. Les activités de sensibilisation ont compris l'envoi de courriels, l'organisation de réunions, la formulation d'avis lors de réunions avec les responsables gouvernementaux et de remarques lors des exposés présentés aux États Membres, et des voyages de donateurs et de représentants et représentantes de missions permanentes.

430. Le Comité a constaté que le niveau d'incertitude concernant les financements disponibles et les lacunes visibles dans les ressources destinées à la revitalisation du système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s pour 2019 risquaient d'avoir des répercussions sur la planification et la mise en œuvre de celle-ci. Il estime qu'il faudra continuer de chercher des pistes pour mobiliser davantage de ressources, si l'on veut atteindre le niveau de financement qui sera nécessaire à l'avenir, d'autant plus que les coûts pourraient augmenter en raison du pourvoi des postes approuvés et de dépenses opérationnelles plus importantes.

**431. Le Comité recommande que l'Administration se concerte avec les organismes qui ne participent pas au partage des coûts de façon à régler les problèmes que pose le déficit de financement et les encourage à rejoindre le système des Nations Unies pour le développement.**

432. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré qu'elle était actuellement en contact avec les 19 entités répertoriées comme participant à l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le système des Nations Unies pour le développement comptait également un nouveau

membre, le Centre du commerce international, dont la contribution était du même montant que celle de l'OMT. En conséquence, le fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnateurs résidents avait déjà été doté de l'intégralité du montant qu'il était prévu de recevoir au titre de l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

**433. Le Comité recommande également à l'Administration de poursuivre ses efforts et d'étudier les moyens d'améliorer encore l'entrée des ressources nécessaires au fonctionnement harmonieux et optimal du système redynamisé des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s.**

434. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a déclaré qu'elle continuerait à mobiliser des ressources pour la revitalisation du système des coordonnateurs et coordonnatrice résident(e)s, qu'elle actualiserait sa stratégie de mobilisation des ressources pour le fonds d'affectation spéciale, qu'elle ferait le point sur les possibilités de mobilisation de ressources internes et de partenariat et qu'elle se restructurerait en vue d'appuyer au mieux les efforts faits en la matière.

*Mécanisme de financement du système des Nations Unies pour le développement*

435. Dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), le Secrétaire général a proposé que le pourcentage des ressources de base alloué aux différentes entités du système passe de 21,7 % de l'ensemble des contributions à au moins 30 % au cours des cinq prochaines années. Toujours dans ce rapport, le Secrétaire général a proposé d'améliorer la qualité des fonds préaffectés, avec deux objectifs concrets à cet égard : a) doubler le montant des fonds de financement commun interorganisations au cours des cinq prochaines années pour passer de 1,7 milliard de dollars en 2016 à 3,4 milliards d'ici à 2023 ; b) porter le montant des fonds thématiques propres aux entités de 407 millions à 800 millions de dollars d'ici à 2023 également. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a accueilli favorablement ces propositions et en a pris note.

436. Le Comité a été informé que des fonds de financement communs avaient été mis en place en complément des fonds propres aux organismes, dont, à l'échelle mondiale, l'initiative Spotlight<sup>5</sup> et le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable (mis en place dans le cadre de la réforme pour le développement) tous deux administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. Le secrétariat du Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable est hébergé dans le Bureau de la coordination des activités de développement pour aider ce dernier à mobiliser et à acheminer des fonds autres que les ressources de base pour encourager les programmes communs des Nations Unies visant à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Au niveau national, des instruments de financement commun sont mis en place par les entités des Nations Unies participantes. L'Administration a précisé que le Bureau de la coordination des activités de développement et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires avaient conjointement encouragé l'utilisation de fonds communs interinstitutions pour appuyer les priorités fixées par les politiques et les programmes.

437. Dans son rapport sur le repositionnement (A/72/684-E/2018/7), le Secrétaire général a dit que le Fonds commun pour les objectifs de développement durable était conçu pour permettre aux coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s et à la

<sup>5</sup> L'initiative Spotlight a été lancée pour appuyer de manière novatrice et inédite la stratégie globale visant à prévenir et à combattre la violence contre les femmes et les filles dans les pays cibles. Il est prévu que l'initiative se fonde sur les connaissances et les enseignements tirés de programmes antérieurs.

nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies de disposer des ressources dont ils avaient besoin pour aider les pays à réaliser les objectifs de développement durable. Des fonds de financement commun au niveau des pays directement rattachés au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable permettraient aux coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s de mobiliser les capacités et la collaboration interinstitutions requises pour appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a invité les États Membres à contribuer, à titre volontaire, 290 millions de dollars par an, aux fins de la dotation du Fonds commun pour les objectifs de développement durable. Le Comité a observé que cette cible constituait également un indicateur de succès du budget-programme du Bureau de la coordination des activités de développement. La dotation annuelle réelle du Fonds s'élevait à 148,5 millions de dollars d'engagements pris par les donateurs, dont 110,1 millions avaient déjà été déposés. Toutefois, le Comité n'a pas reçu d'informations sur ce qui était fait pour augmenter encore le financement.

**438. Le Comité recommande que l'Administration poursuive les efforts qu'elle fait pour encourager les États Membres à verser, à titre volontaire, les contributions qui permettront au Fonds commun d'être doté des ressources nécessaires.**

439. L'Administration a déclaré qu'elle allait sensibiliser davantage les donateurs à tous les niveaux et explorer les possibilités de partenariats avec le secteur privé aux fins de la dotation du Fonds commun.

#### **Ressources humaines du système redynamisé des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s**

##### *État d'avancement de la procédure de recrutement*

440. Le Comité a constaté que, sur les 129 postes de coordinateur(trice) résident(e) répartis dans 162 pays, 106 avaient été pourvus à la fin du mois de décembre 2019. Les autres postes se trouvaient à différents stades du recrutement et n'étaient pas encore pourvus. Le Comité est d'avis que les postes vacants devraient être pourvus dans les plus brefs délais afin que les dirigeants des pays soient en mesure de participer à la revitalisation du rôle et des objectifs du système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s.

441. Le nouveau Bureau de la coordination des activités de développement, les bureaux régionaux et les bureaux des coordonnateurs résidents sont opérationnels depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. 995 postes ont été alloués au nouveau système. On trouvera dans le tableau ci-après l'état d'avancement de la procédure de recrutement dans les différents bureaux.

Tableau II.8  
**État d'avancement de la procédure de recrutement**

<i>Bureau</i>	<i>Postes approuvés</i>	<i>Postes pourvus</i>	<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>
Bureau de la coordination des activités de développement, New York	68	57	16
Bureaux régionaux	33	22	33
Bureaux des coordonnateurs résidents	894	688	23

442. L'Administration a déclaré qu'elle envisageait de mener tous les recrutements à leur terme d'ici à juin 2020. Le Comité a estimé que pour réaliser ses objectifs de

manière optimale, le système redynamisé des coordinateurs et coordinatrices résident(e)s devait se doter au plus tôt des compétences et des ressources humaines nécessaires.

**443. Le Comité recommande que l'Administration accélère la procédure de recrutement des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s pour les pays dans lesquels le poste est vacant. Il recommande également que les autres postes soient pourvus au plus vite, afin de permettre aux bureaux des coordonnateurs résidents et aux bureaux régionaux de fonctionner à pleine capacité.**

444. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré qu'elle avait déjà accéléré la procédure de recrutement pour les pays dans lesquels le poste était vacant. Elle a également précisé que le nombre de postes vacants avait augmenté du fait de départs à la retraite et de réaffectations. Elle a déclaré que, pour réduire au minimum le nombre de postes vacants à l'avenir, les postes de coordinateur(trice) résident(e) étaient désormais publiés au moins neuf mois avant la date de départ de la personne occupant le poste, conformément aux meilleures pratiques en matière de planification de la relève. Elle a également fait part des efforts qui étaient faits pour mener à bien tous les recrutements d'ici le 30 juin 2020, sachant que certains seraient achevés d'ici le troisième trimestre de 2020, en raison de la nouvelle publication de plusieurs avis de vacance de poste.

#### *Évaluation de la performance*

445. Dans le rapport du Président du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (E/2019/62) sur le Bureau de la coordination des activités de développement, il était indiqué que les outils de planification et de gestion de la performance dont disposaient la coordonnatrice ou le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies seraient réexaminés afin de les rationaliser et de les harmoniser avec les éléments du processus de réforme ayant une incidence sur la gestion de la performance.

446. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de dispositif permanent permettant de gérer la performance et sur lequel pourrait s'appuyer l'évaluation et la notation annuelle des coordinateurs résidents. Il a été informé qu'un système transitoire d'évaluation et de notation, approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour 2019 et 2020, avait été lancé le 16 mars 2020. Il a également été informé qu'en raison de la crise sanitaire mondiale sans précédent provoquée par la pandémie, de la crise socio-économique qu'elle a entraînée et de ses répercussions dans les pays de programme, les délais de mise en œuvre concernant l'évaluation et la notation des fonctionnaires pour 2019 et 2020 avaient dû être prolongés.

447. Le Comité a été informé que l'élaboration du dispositif permanent de gestion de la performance des coordonnateurs résidents se fonderait directement sur les enseignements tirés du système transitoire. La conception du dispositif permanent de gestion de la performance est prévue pour le premier semestre 2021, et fera durant cette même période l'objet de consultations avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour être ensuite soumise à l'approbation de l'équipe dirigeante.

**448. Le Comité recommande que l'Administration accélère la mise en place d'un dispositif permanent de gestion de la performance des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, lequel devrait être adapté à leurs nouvelles fonctions.**

449. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré que l'élaboration d'une politique relative à la gestion de la performance des coordinateurs résidents avait été mise en place. La première étape a consisté à élaborer, en collaboration avec

des collègues de l'ensemble du système des Nations Unies, le référentiel de compétences relatif aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui servira de base au nouveau dispositif de gestion de la performance.

### **Cadres de référence**

#### *Cadre de gestion et de responsabilité*

450. Le cadre de gestion et de responsabilité est un élément fondamental de la revitalisation du système des coordonnateurs et coordonnatrices résident(e)s, dont le but est d'encadrer avec précision la gestion et la responsabilité au sein des équipes de pays des Nations Unies afin de garantir que le repositionnement du système de développement des Nations Unies soit appliqué dans tous les pays d'une manière qui reste fidèle à la lettre et à l'esprit de la résolution de l'Assemblée générale sur la question. Le cadre de gestion et de responsabilité a été conçu de manière à ce que chaque représentant ou représentante dans le pays rende pleinement compte de son mandat à l'entité dont il ou elle relève et communique périodiquement à la coordonnatrice ou au coordonnateur résident des informations sur ses activités et sa contribution aux résultats du système des Nations Unies pour le développement aux fins de la réalisation du Programme 2030 à l'échelon du pays, conformément au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le cadre de gestion et de responsabilité vise à recenser les membres concernés du système des Nations Unies pour le développement, à définir leurs rôles, leurs responsabilités et leurs relations mutuelles, et à fournir un dispositif d'application du principe de responsabilité qui permette de demander des comptes auxdits membres, d'assurer le suivi de leurs engagements et d'établir un mécanisme informel de règlement des différends concernant l'application des accords contenus dans le cadre.

451. La partie du plan-cadre de coopération consacrée aux pays a été achevée en avril 2019. Le Conseil a été informé qu'en avril 2020, les cadres aux niveaux régional et mondial n'avaient pas encore été élaborés, car on attendait les orientations des États Membres concernant l'examen des ressources régionales des Nations Unies. Il a également été informé que les États Membres envisageaient d'examiner les ressources régionales des Nations Unies lors de la session du Conseil économique et social qui se tiendrait en mai 2020. L'élaboration du cadre au niveau mondial devrait commencer une fois celui-ci mis en place au niveau régional.

452. Dans son rapport (A/72/124-E/2018/3), le Secrétaire général a indiqué que les bureaux régionaux des entités des Nations Unies étaient tous situés dans des endroits différents, que la définition des régions pouvait varier d'une entité à l'autre, et que la coordination au niveau régional était insuffisante. Cela posait des problèmes de clarté quant à la division du travail au niveau régional, du fait des chevauchements potentiels, et donnait lieu à une utilisation insuffisante des capacités politiques de l'Organisation destinées à répondre aux priorités régionales. En outre, il a été constaté que, bien que la coordination, la planification et la responsabilité à l'échelle du système soient encadrées au niveau national par le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, elles l'étaient beaucoup moins aux niveaux régional et mondial. Le Comité est d'avis qu'un cadre aux niveaux régional et mondial contribuerait à renforcer la coordination et à clarifier les rôles et les responsabilités des entités des Nations Unies.

**453. Le Comité recommande que l'Administration s'attache à mettre la dernière main dans les meilleurs délais aux cadres de gestion et de responsabilité aux niveaux régional et mondial de façon à pouvoir identifier aisément les membres du système des Nations Unies pour le développement, y compris pour ce qui est de leurs attributions et responsabilités et de leurs interactions et fournir ainsi un dispositif d'application du principe de responsabilité complet.**

454. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré qu'elle procéderait à l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilité aux niveaux régional et mondial, en consultation avec les organismes du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

### **Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable**

455. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a déclaré que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, rebaptisé plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, était le principal instrument permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement à titre d'appui à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

456. L'ensemble du cycle de programmation repose sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ces derniers encadrant la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'appui collectif apporté par le système des Nations Unies à la réalisation du Programme 2030. Les plans-cadres déterminent et présentent également les atouts que les entités des Nations Unies ont à proposer collectivement à chaque pays, et permettent de configurer les ressources dont les Nations Unies ont besoin à l'intérieur et à l'extérieur d'un pays. Les plans-cadres sont appliqués par les pays et ancrés dans les priorités nationales en matière de développement, le Programme 2030 et les principes de la Charte des Nations Unies. Ils dressent l'inventaire des atouts que les entités des Nations Unies ont à proposer aux acteurs nationaux pour réaliser les objectifs de développement durable de manière intégrée.

457. Le cycle de mise en œuvre du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, publié par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, donne des informations concernant le début du nouveau cycle en ce qui concerne 104 pays, 37 pays entrant dans un nouveau cycle à partir de 2021, 39 à partir de 2022 et 28 à partir de 2023.

### *Analyse commune de pays*

458. Les directives internes encadrant le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable définissent l'analyse commune de pays comme étant l'évaluation et l'analyse collective, indépendante et impartiale de la situation d'un pays par les entités des Nations Unies, que ces dernières utilisent pour élaborer les plans-cadres de coopération. Il est également indiqué dans ces directives que l'analyse commune de pays n'est pas un exercice ponctuel et doit tenir compte de l'évolution de la situation d'un pays de manière à ce que les entités des Nations Unies puissent adapter leurs activités. L'analyse commune de pays devrait être régulièrement actualisée pour qu'elle puisse servir de référence et pour permettre aux nouveaux plans-cadres de coopération d'être établis plus rapidement. Chaque plan-cadre de coopération commence par une analyse commune du pays concerné, que l'ensemble des équipes de pays des Nations Unies doivent élaborer et mettre à jour régulièrement.

459. Le Comité a été informé que, pour aider les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays à effectuer des analyses communes de pays et afin de faciliter la coopération entre les entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, les réseaux interinstitutions et les coordonnateurs résidents et équipes de pays, le Bureau de la coordination des activités de développement avait mis à la disposition des organismes du Groupe des réseaux interinstitutions et des contacts pertinents un tableau de bord visant à guider l'élaboration des analyses communes de pays et la mise en œuvre du plan-cadre de coopération pour le

développement durable au niveau des pays. Le Comité a constaté que des analyses communes de pays reposant sur les directives de 2019 avaient commencé pour 45 pays et avaient été menées à bien pour 34 pays. Parmi les analyses achevées, on comptait un pays dont le cycle de programmation avait commencé en 2019, 10 pays (sur 14) dont le cycle avait commencé en 2020, 22 pays (sur 37) dont le cycle avait commencé en 2021 et 1 pays (sur 28) dont le cycle avait commencé en 2023.

460. L'Administration a déclaré que seules les équipes de pays devant commencer de nouveaux cycles de programmation en 2020 et 2021 s'étaient engagées dans la préparation d'un plan-cadre de coopération une fois l'analyse commune de pays achevée. Quatre équipes de pays dont le cycle de programmation devait commencer en 2020 n'avaient pas terminé l'analyse commune de pays car il avait été décidé, en consultation avec les gouvernements respectifs, de prolonger d'une année le cycle de programmation de leur plan-cadre en raison de la situation dans le pays. Parmi les pays dont le cycle de programmation devait commencer en 2021, 15 devaient achever leur analyse dans les mois à venir. L'Administration a également déclaré que 2020 était la première année au cours de laquelle toutes les équipes de pays, quel que soit leur cycle de programmation, devaient mettre à jour leur analyse commune de pays, bien que, généralement, ces mises à jour soient effectuées en fin d'année, avant l'examen annuel des résultats avec les gouvernements.

**461. Le Comité recommande que l'Administration continue de collaborer avec les équipes de pays des Nations Unies de sorte que de nouvelles analyses communes de pays soient établies en temps utile et les analyses existantes mises à jour dans les meilleurs délais.**

462. L'Administration a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'aux niveaux mondial et régional, en collaboration avec les groupes régionaux interinstitutions d'entraide, elle continuerait à apporter son appui aux équipes de pays des Nations Unies afin que les nouvelles analyses communes de pays soient formulées en temps voulu et que les analyses communes de pays existantes soient mises à jour. Elle informerait également les responsables du Groupe des Nations Unies pour le développement durable de toute modification de ce calendrier due aux effets de la pandémie de COVID-19.

#### *Configuration des capacités des équipes de pays des Nations Unies*

463. On trouve dans chaque nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable un ensemble d'attentes du Gouvernement concerné et les engagements correspondants des entités du système des Nations Unies pour le développement. Les directives du plan-cadre de coopération prévoient que les capacités des équipes de pays soient configurées de telle sorte qu'elles répondent aux priorités convenues dans le plan-cadre et aux besoins des pays en fonction du contexte national. L'exercice de configuration permet de recenser les capacités disponibles et nécessaires et de trouver des synergies porteuses de résultats.

464. Le Comité a constaté que le Bureau de la coordination des activités de développement avait élaboré des directives conceptuelles visant à définir la base des activités du système des Nations Unies en matière de développement dans les pays, et s'était efforcé de faire en sorte qu'elles soient internalisées en organisant des séances d'information sous la forme de webinaires et des réunions d'information individuelles avec les coordonnatrices ou coordonnateurs résidents, les bureaux des coordonnateurs résidents et les équipes de pays. Il a également noté que le Bureau avait organisé dans quatre régions des ateliers régionaux sur les directives relatives au plan-cadre de coopération pour le développement durable, qui avaient réuni les membres des équipes de pays devant commencer l'élaboration de leur nouveau cycle. L'Administration a informé le Comité que, pour maximiser les capacités des équipes



de pays consacrées au plan-cadre de coopération, le Bureau de la coordination des activités de développement, en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, avait commencé à préparer un cours en ligne, qui sera accessible à toutes les équipes de pays à la mi-2020.

465. Le Comité a constaté que le dialogue relatif à la configuration n'avait eu lieu que dans 10 pays (2 pays ayant chacun un cycle de programmation débutant en 2020 et 2023 et 6 pays ayant un cycle de programmation débutant en 2021). L'Administration a déclaré que l'étape de la configuration était entièrement nouvelle et nécessitait, pour être bien comprise par tous, une collaboration intense avec les gouvernements, les bureaux régionaux et les sièges des entités. L'Administration a assuré au Comité que, comme dans le cas des analyses communes de pays, les équipes de pays qui étaient en train de préparer leur plan-cadre de coopération cette année poursuivraient leurs efforts en ce sens (sous réserve des exigences liées à la pandémie de COVID-19).

466. La réforme du développement a eu pour effet positif, entre autres, de former des équipes de pays plus disciplinées, qui apportent un appui adapté en fonction des priorités nationales. Le Comité a remarqué que l'Administration n'avait pas encore fourni d'informations concernant les facteurs de risques susceptibles d'entraver la bonne marche de la configuration des équipes de pays. En outre, il fallait clarifier la manière dont les équipes de pays allaient appliquer le document d'orientation relatif à la configuration accompagnant le plan-cadre<sup>6</sup>. L'Administration a reconnu ne pas avoir apporté d'éléments concrets concernant les facteurs de risques et déclaré que ceux-ci avaient fait l'objet de discussions très constructives dans le cadre des activités interinstitutions visant à préparer le document d'orientation sur la configuration. À mesure que le plan-cadre a été mis en œuvre, le Bureau de la coordination des activités de développement a conseillé les équipes de pays et les directeurs régionaux sur la gestion des risques.

**467. Le Comité recommande que l'Administration accélère la mise au point de la formation en ligne en vue de renforcer les capacités des équipes de pays des Nations Unies, et la complète par un appui adapté aux équipes de pays, en fonction du contexte national.**

468. L'Administration a souscrit à la recommandation et déclaré que la formation en ligne était déjà en cours d'élaboration et devrait être terminée en juillet 2020. Elle serait complétée par l'appui technique du Bureau de la coordination des activités de développement et des groupes d'entraide.

#### **Fonctions administratives et services internes communs**

469. Dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), le Secrétaire général a réitéré sa détermination à améliorer le fonctionnement conjoint des équipes de pays des Nations Unies. Il a précisé en outre qu'en mettant davantage l'accent sur les modalités communes de fonctionnement, le système des Nations Unies pourrait faire des économies considérables, lesquelles pourraient ensuite être réaffectées aux programmes. Cela permettrait également de mieux intégrer les moyens techniques et d'appliquer des pratiques de gestion avancées, ce qui améliorerait la qualité des services fournis, tant du point de vue de la satisfaction des clients que du respect de la mesure des risques et des contrôles y relatifs. Cela permettrait aux entités des Nations Unies de se concentrer sur leurs mandats et leurs fonctions liées aux programmes. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale s'est félicitée des mesures prises par le

<sup>6</sup> Le document qui accompagne le plan-cadre contient des orientations sur la manière dont chaque étape de la mise en œuvre doit être menée.

Secrétaire général pour mettre en place des modalités de fonctionnement communes, selon qu'il convenait, notamment des services d'appui communs.

470. Le Groupe des innovations institutionnelles a été chargé de mettre en œuvre les propositions visant à maximiser les gains programmatiques grâce à des services administratifs efficaces et de qualité. Il a créé en juillet 2018 une équipe de projet interinstitutions chargée de concevoir et de piloter des concepts et des méthodes propices à réaliser les objectifs du Secrétaire général<sup>7</sup>. L'équipe de projet chargée de la phase de conception et de la phase pilote était composée en partie de personnel détaché des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ayant offert des ressources. Ses objectifs s'articulent autour de quatre grands axes de travail :

a) Mise en place de services d'appui et de fonctions préalables, dont la reconnaissance mutuelle, un système de suivi de la satisfaction des clients, un outil commun d'évaluation des coûts des services de soutien et une stratégie relative aux modalités de fonctionnement ;

b) Mise en place de services de soutien communs dans les pays. Les activités d'appui opérationnel sont examinées à l'aune des six gammes de service décrites dans la stratégie relative aux modalités de fonctionnement ;

c) Examen des fonctions du Siège et des centres de services mondiaux, inventaire des activités qui y sont menées et formulation de propositions en vue de la création d'un réseau mondial ;

d) Création de locaux communs.

471. Les équipes spéciales devaient fournir des analyses fondées sur des preuves après avoir consulté, avec l'appui du Bureau de la coordination des activités de développement, les personnes concernées au Siège, dans les régions et dans les pays<sup>8</sup>. Le Bureau devait mettre au point un mécanisme de gestion des connaissances permettant de fournir aux équipes spéciales les données régionales et nationales dont elles avaient besoin. Il devait également aider à coordonner les activités des équipes spéciales et du Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Il devait enfin encadrer toutes les activités menées conjointement avec le Comité de haut niveau sur la gestion. Le projet du Groupe des innovations institutionnelles devait être dissous en mai 2020, une fois communiquée au Bureau de la coordination des activités de développement quelle méthode devait présider à la mise en œuvre des initiatives menées en matière d'innovations institutionnelles.

---

<sup>7</sup> Ces objectifs sont définis dans le document [A/72/684-E/2018/7](#) comme suit : a) mettre en place d'ici à 2022 des services de soutien commun pour l'ensemble des équipes de pays des Nations Unies ; b) se conformer à la version améliorée de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement d'ici à 2021 ; c) faire des progrès en matière de reconnaissance mutuelle des politiques et procédures ; d) accroître la proportion de locaux communs des Nations Unies pour qu'elle atteigne 50 % d'ici à 2021 ; e) mesurer le degré de satisfaction des clients en ce qui concerne tous les services administratifs.

<sup>8</sup> Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable et le Groupe des innovations institutionnelles devaient créer des équipes spéciales chargées d'obtenir des résultats précis, réalistes et rapides. Les équipes devaient présenter des recommandations au Groupe des Nations Unies pour le développement durable par l'intermédiaire du Groupe des innovations institutionnelles.

## Cadre de référence

### *Principe de reconnaissance mutuelle*

472. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale souligne que les entités du système des Nations Unies pour le développement doivent se guider sur le principe de la reconnaissance par chacune d'elles des meilleures pratiques en matière de politiques et procédures, l'objectif étant de faciliter la collaboration agissante entre organismes et de réduire les coûts de transaction pour les gouvernements et les organismes partenaires. Dans son rapport publié sous la cote A/72/684-E/2018/7, le Secrétaire général a estimé que les progrès dans la réalisation de cet objectif dépendaient également de ceux faits dans la reconnaissance mutuelle des politiques et procédures par les organismes du système des Nations Unies pour le développement. Le Groupe des innovations institutionnelles, chargé de faire progresser les opérations communes, a également considéré que la reconnaissance mutuelle des politiques et des procédures était une condition préalable au fonctionnement conjoint.

473. En novembre 2018, la déclaration de reconnaissance mutuelle, qui confirmait l'adoption du principe de reconnaissance mutuelle par les entités des Nations Unies, était prête à être signée. Le Comité a été informé qu'au mois d'avril 2020, elle avait été signée par 19 entités. Le Comité a observé qu'il avait été recommandé, lors de la réunion du Groupe des innovations institutionnelles tenue en novembre 2019, que le principe de reconnaissance mutuelle soit mieux appliqué et que le Comité de haut niveau sur la gestion soit chargé de cette question.

474. Le Comité n'a connaissance d'aucun mécanisme au sein du Bureau de la coordination des activités de développement assurant le suivi de l'application effective du principe de reconnaissance mutuelle par les entités. Il a été informé que la mise en place d'un mécanisme de suivi était du ressort du Comité de haut niveau sur la gestion, et que le Bureau de la coordination des activités de développement aidait le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des innovations institutionnelles à obtenir davantage de signatures.

475. La déclaration de reconnaissance mutuelle serait donc appliquée dans le contexte d'une multitude d'entités ayant des règles, des procédures et des politiques financières différentes. À cet égard, le Comité a fait les constats suivants :

a) Le statut de la déclaration de reconnaissance mutuelle n'était pas clairement défini concernant les règlements financiers et les règles de gestion financière des différentes entités ;

b) Il était nécessaire que la mise en œuvre du principe de reconnaissance mutuelle soit guidée et facilitée par un cadre d'application. Le Comité a été informé que les entités des Nations Unies élaboraient actuellement des directives opérationnelles sur la manière d'appliquer le principe de reconnaissance mutuelle dans le contexte de la disparité des règles et règlements des entités. Si le Comité prend note que des directives opérationnelles individuelles sont en cours d'élaboration, il est également d'avis qu'un cadre d'application commun présidant à l'élaboration de ces directives serait bénéfique, puisqu'il contribuerait à maintenir la cohérence entre les différentes entités, dans la mesure du possible.

476. L'Administration a affirmé qu'au titre des principes énoncés dans la déclaration de reconnaissance mutuelle, les entités des Nations Unies devaient maintenir une gestion financière saine et des systèmes de contrôle interne garantissant que les fonds étaient utilisés aux fins prévues, en tenant dûment compte des considérations d'efficacité et d'efficience, et qu'elles devaient soumettre leurs systèmes financiers et administratifs à des dispositifs d'audit interne et externe conformes aux normes

internationalement acceptées. Du moment que les entités des Nations Unies s'entenaient à ces principes, l'utilisation des règles et règlements de chacun, aussi différents soient-ils, ne présentait aucun risque.

477. Le Comité a également été informé qu'il serait plus compliqué de faire appliquer le principe de reconnaissance mutuelle dans certains domaines que dans d'autres. À cet égard, les technologies de l'information et des communications était l'un des domaines les plus complexes, l'automatisation des processus et les solutions numériques étant entravées du fait que chaque agence avait des politiques de sécurité différentes qui empêchaient les autres entités d'accéder à leurs dispositifs de gestion du risque institutionnel. En outre, ces systèmes (et les données qu'ils contiennent) étaient considérés par les entités comme des moyens stratégiques et contenaient des données confidentielles.

478. L'Administration a convenu qu'un cadre d'application pouvait et devait être mis en œuvre par toutes les entités signataires. Elle a déclaré qu'il serait utile de dresser l'inventaire des difficultés rencontrées dans l'application du principe de reconnaissance mutuelle, afin qu'une politique interinstitutionnelle permettant de remédier à ces difficultés puisse être élaborée. L'Administration a souligné que ces efforts devraient être menés par le Comité de haut niveau sur la gestion, à qui revient la responsabilité du Cadre de reconnaissance mutuelle.

479. Le Comité a pris note du fait que le Comité de haut niveau sur la gestion encadrerait les mesures relatives au principe de reconnaissance mutuelle et à son application. Il est d'avis que, puisque le Secrétaire général est à la tête du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et que le secrétariat du Conseil fait partie du Cabinet du Secrétaire général, le Secrétariat de l'ONU pourrait jouer un rôle de premier plan en s'engageant, aux côtés des organismes du système des Nations Unies, à recenser quels aspects du Cadre de reconnaissance mutuelle pourraient être améliorés, ce qui contribuerait également à réaliser l'objectif « Unis dans l'action » dans le cadre du Programme 2030.

**480. Le Comité recommande que l'Administration soutienne activement le Comité de haut niveau sur la gestion pour que tous les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable appuient le principe de reconnaissance mutuelle et que le suivi des progrès de la mise en œuvre de ce principe soit renforcé.**

**481. Le Comité recommande que l'Administration aide le Comité de haut niveau sur la gestion à étudier la faisabilité d'un cadre d'application et de directives régissant l'application du principe de reconnaissance mutuelle à l'échelle du système, notamment en recensant les préoccupations concrètes des organismes à ce sujet et en les associant largement à l'élaboration de ce cadre.**

482. L'Administration a souscrit à cette recommandation. Elle a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement continuerait d'appuyer le Comité de haut niveau sur la gestion en soulignant, dans les exposés qu'il organise à l'intention des directeurs et directrices des entités des Nations Unies sur ses performances, le caractère urgent de l'application du principe de reconnaissance mutuelle et ses implications, et en recensant, à mesure qu'ils sont soulevés, les problèmes rencontrés sur le terrain afin de les communiquer au Comité de haut niveau sur la gestion. En outre, le Bureau de la coordination des activités de développement appuierait le Comité de haut niveau sur la gestion en incluant dans les exposés qu'il organise à l'intention de la direction exécutive des entités des Nations Unies sur ses performances la question de la reconnaissance mutuelle et la nécessité pour chaque organisme de mettre en place ses propres directives quant à l'application du principe de reconnaissance mutuelle.

*Principes de mesure de la satisfaction des clients*

483. Le Groupe des innovations institutionnelles a considéré qu'une politique axée sur le client était une condition nécessaire à la réalisation d'un fonctionnement commun. Le Secrétaire général, dans son rapport publié sous la cote [A/72/684-E/2018/7](#), a demandé à l'ensemble des entités du système des Nations Unies pour le développement de mesurer le degré de satisfaction de leurs clients en ce qui concerne tous les services administratifs. Le Groupe des innovations institutionnelles a élaboré en août 2019 des principes visant à mesurer le degré de satisfaction des clients en ce qui concerne tous les services de soutien, au titre desquels il a demandé aux entités des Nations Unies de s'engager à inclure la mesure de la satisfaction des clients dans les résultats relatifs aux services partagés à partir de 2020 pour les nouveaux accords de niveau de service et d'ici la fin de 2020 pour les accords de niveau de service existants. Les principes devaient être approuvés par toutes les entités des Nations Unies offrant des services partagés ou souhaitant le faire à l'avenir. Il a également été précisé que, dès son approbation, les principes entreraient en vigueur immédiatement pour les nouveaux accords de services et dans un délai d'un an pour les accords existants.

484. Le Comité a remarqué que, bien que les principes aient été disponibles à la signature dès août 2019, seules deux entités les avaient approuvés au mois d'avril 2020. L'Administration a déclaré que les principes relatifs à la satisfaction des clients étaient déjà intégrés dans la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et dans les méthodes utilisées pour les services de soutien communs. Ils étaient donc déjà appliqués dans le cadre de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et dans le cadre du déploiement des services de soutien communs. Les signatures permettraient donc surtout de consigner l'adhésion des différentes directions exécutives des entités des Nations Unies et d'officialiser ainsi les principes. Elle a également déclaré que des consultations devraient être organisées pour obtenir davantage de signatures. Le Comité a été informé qu'il incombait au Bureau de la coordination des activités de développement de mettre en œuvre les principes une fois que ces derniers auraient été acceptés. Le Bureau a fait son possible pour appuyer l'équipe de projet et donné des informations aux entités concernant le programme étendu du Secrétaire général en matière d'efficacité et, dans le cadre de ces exposés, il continuera à souligner la nécessité pour les entités des Nations Unies de signer les principes de mesure de la satisfaction des clients.

*Principes de calcul des coûts et des prix*

485. Le principe de calcul des coûts et des prix vise à garantir que la prestation de services soit équitable et transparente grâce à l'établissement de principes convenus régissant le calcul des coûts. Le Groupe des innovations institutionnelles a constaté qu'il était bénéfique pour les services communs de disposer d'un ensemble de principes de base sur la manière dont une entité des Nations Unies peut chiffrer et recouvrer le coût d'un service qu'elle fournit à d'autres entités. Il est essentiel qu'un accord soit conclu entre toutes les entités participantes afin de garantir l'équité, la transparence et la confiance dans le partage et l'échange des services.

486. Dans l'optique d'appuyer les entités des Nations Unies, le Groupe des innovations institutionnelles a établi en août 2019 des principes de calcul des coûts et des prix concernant les services échangés entre les entités des Nations Unies, y compris les informations connexes partagées dans le cadre des services de soutien communs ci-après : l'administration ; les finances ; les ressources humaines ; l'informatique et les communications ; la logistique ; les achats. Il a également indiqué que quatre principes fondamentaux (recouvrement intégral des coûts, recouvrement des coûts directs et indirects, communication transparente des coûts et

accords de niveau de service clairs) devenaient applicables après la signature du document par un signataire autorisé et seraient intégrés dans les nouveaux accords de service au plus tard en 2020. Il a été souligné qu'un accord devait être conclu entre toutes les entités pour garantir la confiance dans le partage et l'échange de services.

487. Le Bureau de la coordination des activités de développement avait souligné, lors de la réunion du Groupe des innovations institutionnelles, que l'équipe de projet devait avoir mené à bien les négociations sur les signatures avant de remettre le document au Bureau. La présidence du Groupe des innovations institutionnelles a estimé que le principe reposait sur un système d'acceptation et de refus et que les entités des Nations Unies étaient libres de ne pas participer. Le Comité a remarqué que, bien que le principe ait été disponible à la signature dès août 2019, seules deux entités l'avaient approuvé au mois d'avril 2020. Le Comité est d'avis que davantage de consultations et d'échanges seront sans doute nécessaires pour amener un plus grand nombre d'entités à adopter le principe. L'Administration a reconnu que des consultations étaient nécessaires, mais déclaré que le Groupe des innovations institutionnelles n'avait pas encore décidé à qui revenait la responsabilité du principe et avait indiqué qu'il faudrait organiser d'autres consultations à cet effet.

**488. Le Comité recommande que l'Administration s'emploie à ce que l'on précise à qui revient la responsabilité de prendre des mesures pour promouvoir l'adoption des principes relatifs à la satisfaction des clients et au calcul des coûts et des prix, et que les consultations et les échanges menés avec les autres entités des Nations Unies soient plus nombreux, de sorte que ces dernières adhèrent aux principes et qu'il soit possible de répondre à leurs éventuelles préoccupations.**

489. L'administration a souscrit à la recommandation et informé le Comité de son futur plan d'action.

#### *Stratégie relative aux modalités de fonctionnement*

490. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement a été lancée en 2012 en réponse à un appel à la simplification et à l'harmonisation du système des Nations Unies. Axée sur les résultats, elle fournit un cadre pour traiter les opérations conjointes en vue d'éliminer les doubles emplois, de tirer parti du pouvoir de négociation commun des organismes des Nations Unies et de maximiser les économies d'échelle. Elle est facilitée par le principe de la reconnaissance mutuelle et constitue une base fiable, fondée sur des preuves, pour la mise en place de services de soutien communs. Il s'agit d'un outil flexible recommandé aux équipes de pays des Nations Unies, qui vise à améliorer la qualité et la rentabilité des opérations conjointes.

491. Le Comité a été informé que la version améliorée (« 2.0 ») de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, qui avait été lancée en octobre 2019, comportait des changements importants sous la forme d'une simplification méthodologique. En outre, la plateforme en ligne de la stratégie avait été mise en place en 2019 pour automatiser le processus et permettre une analyse en temps réel de l'impact de la stratégie aux niveaux national, régional et mondial, afin de guider l'élaboration des politiques et des stratégies du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le Secrétaire général, dans son rapport [A/72/684-E/2018/7](#), a encouragé toutes les équipes de pays des Nations Unies à se conformer à la version améliorée de la Stratégie d'ici à 2021, en s'appuyant sur les 26 expériences de pays.

492. Le Comité a été informé que la mise en œuvre de la stratégie 2.0 devait se dérouler en trois phases, concernant respectivement 26 pays en 2019, 79 en 2020 et 26 en 2021. L'objectif en 2019 était d'assurer la transition de la stratégie existante vers la plateforme 2.0 et de soutenir les nouvelles équipes de pays des Nations Unies

en tant que nouveaux acteurs de la stratégie. Le Comité a constaté que les orientations concernant la stratégie relative aux modalités de fonctionnement avaient été diffusées en octobre 2019, comme prévu. La plateforme n'a toutefois pu être lancée qu'au premier trimestre de 2020, alors que l'objectif fixé était le troisième trimestre de 2019. Le Comité a été informé qu'en avril 2020, 79 équipes de pays étaient en train d'élaborer leur stratégie 2.0 ou d'assurer la transition vers la plateforme 2.0. Les équipes de pays n'avaient pas achevé la transition vers la plateforme en ligne étant donné que celle-ci avait été lancée en janvier.

493. L'administration a indiqué que la stratégie relative aux modalités de fonctionnement 2.0, qui appartenait à l'équipe de projet, avait été transférée en octobre 2019 et que le retard ne devait pas être attribué au Bureau de la coordination des activités de développement. Elle a également indiqué que le calendrier des opérations susmentionné était provisoire. Le Bureau de la coordination des activités de développement avait initialement fixé comme objectif interne le délai du 6 mars 2020 pour la transition vers la plateforme en ligne dans les pays ayant déjà une stratégie relative aux modalités de fonctionnement. Toutefois, le délai a été reporté en raison de la situation créée par la COVID-19.

494. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement devait être une étape vers la mise en place de modalités de fonctionnement communes. Le Comité a été informé que l'administration disposait d'analyses de données concernant l'impact de la stratégie jusqu'en 2018, mais que les données étaient peu fiables et que le Bureau de la coordination des activités de développement ne souhaitait pas, pour cette raison, qu'elles soient publiées. Cela montre combien il est nécessaire de nettoyer les données afin qu'elles puissent étayer les prises de décision.

495. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement était notamment liée à la mise en place de services de soutien communs qui devaient, grâce à elle, regrouper les services d'appui dans les domaines de l'administration, des finances, des ressources humaines, de l'informatique et des communications ainsi que de la logistique et des achats. La mise en œuvre de la stratégie et le travail de mise en place de services de soutien communs devaient être organiquement liés et coordonnés. Le Comité a toutefois noté qu'un certain nombre de membres du Groupe des innovations institutionnelles avaient fait part de leurs préoccupations concernant la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et que les deux initiatives, à savoir la stratégie et la mise en place de services de soutien communs, semblaient progresser de manière disjointe. Le Comité est d'avis que la conception et la mise en place des services de soutien communs et celles de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement devraient être étroitement liées, afin d'éviter aux équipes de pays de devoir travailler à deux reprises sur des sujets interdépendants.

**496. Le Comité recommande que l'administration collabore avec les équipes de pays des Nations Unies à la mise en œuvre des orientations concernant la version 2.0 de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et cherche à établir un calendrier réaliste pour la transition et la mise en œuvre.**

497. L'administration a souscrit à la recommandation et a informé le Comité de son plan d'action futur.

**498. Le Comité recommande également que l'administration prenne des mesures pour vérifier et confirmer les données concernant la stratégie relative aux modalités de fonctionnement recueillies par les équipes de pays des Nations Unies, afin que la prise de décisions puisse s'appuyer sur des informations exactes et complètes.**

499. L'administration a déclaré qu'elle avait déjà pris des mesures pour donner suite à cette recommandation. La stratégie relative aux modalités de fonctionnement 2.0

comportait un système d'assurance-qualité selon lequel un examen obligatoire des données devait être effectué par un spécialiste formé à cette tâche et certifié dans chaque équipe de pays des Nations Unies.

**500. Le Comité recommande en outre que l'administration assure un lien étroit entre la conception et la mise en œuvre des services de soutien communs et celles de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, afin de tirer parti des synergies inhérentes aux deux projets et d'éviter aux équipes de pays des Nations Unies de devoir travailler à deux reprises sur des sujets interdépendants.**

501. L'administration a souscrit à la recommandation et a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement viendrait à l'appui de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable pour faire en sorte que les priorités du plan de déploiement des services de soutien communs établi par le Groupe tiennent compte de l'état d'avancement de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement établie par l'équipe de pays des Nations Unies.

#### *Progrès réalisés vers des modalités de fonctionnement communes*

502. Conformément au plan de mise en œuvre daté du 31 août 2018 pour la mise en place du système redynamisé des coordonnateurs résidents, le système des Nations Unies pour le développement continuera à s'efforcer de réaliser des gains d'efficacité. Ces gains devraient, selon les projections, représenter environ 310 millions de dollars par an d'ici à 2022, grâce aux économies qui pourraient résulter de l'adoption de modalités de fonctionnement communes et de la mise en place de services de soutien communs, de l'utilisation de locaux partagés, de la fusion des centres d'information des Nations Unies avec les bureaux des coordinateurs résidents et de la mise en œuvre des dispositions générales relatives à une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies.

503. Le Comité présume que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, le Groupe des innovations institutionnelles et le Bureau de la coordination des activités de développement ont été chargés de préparer la méthodologie et le plan de déploiement global pour la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, les services de soutien communs, les locaux communs, les centres de services partagés régionaux et mondiaux, la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies et l'intégration des centres d'information des Nations Unies dans les bureaux des coordinateurs résidents. Le Comité a examiné les progrès accomplis dans ces différents domaines et ses conclusions sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

#### *Services de soutien communs*

504. Les services de soutien (back offices) communs sont des centres de services établis au niveau national, composés d'une équipe de fonctionnaires chargés de la mise en œuvre de tout ou partie des services communs prévus dans la stratégie relative aux modalités de fonctionnement. Ils sont destinés à éviter la duplication des fonctions liées aux services d'appui génériques au niveau national, en fournissant ces services par l'intermédiaire d'un bureau de services unique, ce qui implique le regroupement au niveau national de tous les services nécessitant une présence sur place.

505. Le Secrétaire général, dans son rapport [A/72/684-E/2018/7](#), a demandé au Comité de haut niveau sur la gestion et au Groupe des Nations Unies pour le développement de concevoir une stratégie qui viserait à créer d'ici à 2022 des services administratifs communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies. L'Assemblée générale, dans sa résolution [72/279](#), s'est félicitée des mesures prises



par le Secrétaire général pour mettre en place des modalités de fonctionnement communes, selon qu'il convient, notamment des services d'appui communs.

506. Le Comité a relevé que l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles devait identifier des modèles de services de soutien communs, concevoir des stratégies pour établir ces modèles et mener des projets pilotes pour les tester avant la fin de l'exercice financier 2018/19. Le Comité a également été informé que quatre modèles<sup>9</sup> avaient été testés et appliqués dans le système des Nations Unies, avant le lancement du projet de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. En outre, dans six pays où des projets pilotes avaient été menés, l'équipe de projet avait recueilli des données sur l'élaboration de l'approche commune en matière de services de soutien<sup>10</sup>. Le modèle final, que l'équipe de projet était en train de préparer, serait remis pour déploiement au Bureau de la coordination des activités de développement, après approbation du Groupe des innovations institutionnelles.

507. À l'occasion de son examen des progrès réalisés dans la mise en place de services de soutien communs et des documents y relatifs, le Comité a constaté ce qui suit :

a) L'équipe de projet créée en juillet 2018 devait être dissoute en mai 2020 après avoir remis la méthodologie complète et la plateforme informatique pour les services de soutien communs. Aucun de ces produits n'avait été livré avant mars 2020 et il était probable que la méthodologie relative aux services de soutien communs serait remise en juin 2020 ;

b) Selon le système de suivi des avantages des réformes, la date d'achèvement probable du projet pilote était fixée au deuxième trimestre de 2020, ce qui différerait des dates cibles fixées pour les principaux produits par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. En outre, le système de suivi des prestations ne comportait pas de calendrier précis pour la finalisation de la méthodologie relative aux services de soutien communs ;

c) L'absence d'une plateforme informatique pour les services de soutien communs constituait un risque pour le déploiement et signifiait que le déploiement initial serait soutenu par une collecte manuelle de données, ce qui risquait d'être moins efficace. Le Comité a été informé que le Bureau de la coordination des activités de développement avait inclus la conception de la plateforme dans le plan de déploiement des services de soutien communs, mais qu'il manquait des capacités humaines spécialisées nécessaires pour mener à bien cette tâche ;

d) L'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles avait achevé six rapports de pays et les avait partagés avec les équipes de pays des Nations Unies concernées. En outre, un rapport de synthèse résumant les conclusions avait été établi et communiqué aux pays consultés. Le Comité a été informé que les informations fournies en retour par les organismes utilisateurs révélaient un manque de capacité de soutien et de financement pour les services de soutien communs et que les capacités nécessaires à leur appui risquaient d'être insuffisantes.

508. Le Comité a été informé que des problèmes de gouvernance politique et le manque de personnel et de ressources constituaient des obstacles majeurs pour le déploiement, comme prévu, des services de soutien communs d'ici à 2022. L'administration a déclaré ce qui suit :

<sup>9</sup> Cabo Verde (2006), Viet Nam (2008), Brésil (centre de services commun) (2014-2015) et Eswatini (combinaison du Brésil et du Viet Nam, en s'appuyant sur leurs instruments et leurs enseignements) (2017).

<sup>10</sup> Albanie, Botswana, Jordanie, République démocratique populaire lao, Sénégal et Viet Nam.

a) Le déploiement des services de soutien communs n'avait pas été pris en compte dans le projet du Bureau de la coordination des activités de développement et il n'y avait pas de personnel pour s'en occuper. Selon une analyse préliminaire réalisée par le Bureau, un minimum de cinq personnes serait nécessaire pour gérer et coordonner le déploiement mondial. Même si du personnel supplémentaire était mobilisé à cette fin, il était peu probable que l'objectif de déployer des services de soutien communs dans 131 pays puisse être atteint, compte tenu de la nature, de la complexité et de l'ampleur de cette entreprise. Il faudrait pour cela que le Bureau de coordination des activités de développement dispose d'une équipe au moins deux à trois fois plus nombreuse. Dans le cadre du nouveau modèle d'activité des services de soutien communs, ces derniers relevaient de la responsabilité des équipes de pays et permettaient donc de tirer parti des capacités des pays. Le Bureau de la coordination des activités de développement aurait besoin de capacités temporaires pour gérer et coordonner le déploiement mondial, et envisageait une collaboration interinstitutions, y compris des accords de partage des coûts des ressources entre les organismes concernés ;

b) En ce qui concerne la gouvernance politique, le problème tenait au fait qu'il n'existait pas de plateforme ou d'organe d'approbation rapide et que chacun des projets de services de soutien communs (au nombre de 131) devait être approuvé en moyenne par 13 à 18 organismes différents. Il ressort de l'expérience acquise à l'occasion des projets pilote que cela ralentirait considérablement le déploiement, au point de compromettre gravement l'ensemble du projet. Le Comité a été informé que le Bureau de la coordination des activités de développement s'efforçait d'obtenir du Groupe des innovations institutionnelles qu'il désigne des « promoteurs » du projet, qui apporteraient le capital politique et l'influence nécessaires pour parvenir à mettre en place une procédure d'approbation accélérée pour les différents projets de services de soutien communs. La mise en œuvre de cette solution en était encore à son tout début.

509. Le Comité a pris note des problèmes signalés par l'administration et des mesures prévues pour y faire face. Il a également noté que les propositions de mettre en place des services de soutien communs avaient été accueillies favorablement par l'Assemblée générale en juin 2018, tandis que le Bureau de la coordination des activités de développement avait été créé en novembre 2018. La planification insuffisante des ressources requises a révélé des lacunes potentielles dans le plan de mise en œuvre des services de soutien communs, même au stade initial.

510. Le Comité a noté qu'il existait d'autres facteurs qui risquaient de peser sur la réalisation de l'objectif de déployer des services de soutien communs et sur le respect de la date butoir fixée pour ce déploiement :

a) L'absence de lien entre la conception et la mise en œuvre des services de soutien communs et celles de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement ;

b) Les risques liés à un manque de collaboration et de coordination entre le Bureau de la coordination des activités de développement et l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles pendant la phase de conception des services de soutien communs. Le Comité a été informé que l'équipe de projet était chargée de mettre au point les modalités et la méthodologie du déploiement des services de soutien communs et que le Bureau était quant à lui responsable du déploiement proprement dit. Le Bureau a informé le Comité qu'il n'était pas le détenteur du projet de création des services de soutien communs car celui-ci ne lui avait pas encore été remis par le Groupe des innovations institutionnelles. Il a également informé le Comité qu'il n'avait participé que très tardivement au processus, et pas du tout au début. Il avait seulement participé à un certain nombre de groupes de travail techniques en février 2020.

511. L'administration a déclaré qu'en 2018, le champ d'application et la méthodologie de mise en place des services de soutien communs étaient toujours en cours de discussion au sein du Groupe des innovations institutionnelles et que le Bureau de la coordination des activités développement, qui venait d'être réorganisé, était en cours de transition. Le Groupe des innovations institutionnelles avait alors décidé de créer à titre temporaire sa propre équipe de projet à l'appui de ses travaux, notamment la mise au point d'une méthodologie concernant les services de soutien communs. Avec l'entrée en fonctions en avril 2018 du chef de l'équipe de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, des stratégies et des plans de déploiement concernant la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, les services de soutien communs et d'autres projets de la Section des stratégies institutionnelles dans les pays ont été élaborés en collaboration avec l'équipe de projet, y compris la définition des rôles et responsabilités et la fixation de calendriers précis pour guider le transfert de chaque projet de l'équipe de projet au Bureau de la coordination des activités de développement. Comme la stratégie relative aux modalités de fonctionnement était bien avancée et prête à être déployée, la Section des stratégies institutionnelles concentrait dans un premier temps ses capacités sur ce déploiement. Et comme la méthodologie relative à la mise en place des services de soutien communs prenait forme et que la date du transfert des projets au Bureau de la coordination des activités de développement avait été fixée (juin 2020), celui-ci avait élaboré une stratégie et un plan de déploiement, qui comprenaient une évaluation des capacités nécessaires et des besoins financiers pour le déploiement mondial.

512. Le Comité a noté que le déploiement de services de soutien communs constituait l'une des interventions au niveau des pays en matière d'efficacité les plus importantes et dont l'impact potentiel était le plus fort, répondant aux objectifs du programme d'efficacité. L'ambition de déployer des services de soutien communs à l'ensemble des 131 équipes de pays des Nations Unies est l'un des fondements du programme d'efficacité et, pour y parvenir d'ici à l'échéance de 2022, il faut procéder à une évaluation complète des obstacles à surmonter et rechercher pour ce faire des méthodes de mise en œuvre solides et souples. Compte tenu des progrès qui avaient été réalisés dans le domaine des locaux communs en avril 2020 et des contraintes mises en évidence, le Comité est d'avis qu'il serait très difficile d'atteindre l'objectif de déploiement des services de soutien communs d'ici à 2022.

**513. Le Comité recommande que l'administration fixe des échéances avec des objectifs d'étape et des jalons pour la mise en place des services de soutien communs et veille à ce qu'il soit donné suite à ses décisions.**

514. L'administration a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement viendrait à l'appui de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et du déploiement des services de soutien communs, pour faire en sorte que le plan de déploiement des services de soutien communs établi par le Groupe comporte des objectifs et des étapes intermédiaires. Il rendrait également compte régulièrement à l'équipe spéciale de l'état d'avancement du déploiement des services de soutien communs, au regard des objectifs et des calendriers fixés dans le plan de déploiement.

**515. Le Comité recommande également que l'administration étudie les moyens de créer une équipe spécialisée, chargée de veiller au bon déroulement du déploiement mondial des services de soutien communs et du développement de la plateforme informatique à l'appui de ce déploiement.**

516. L'administration a déclaré qu'elle préparerait une évaluation des besoins en personnel afin d'évaluer les capacités nécessaires au déploiement, en gardant à l'esprit les délais fixés par l'Assemblée générale pour la mise en place des services

de soutien communs. Le Bureau de la coordination des activités de développement s'adresserait également aux entités des Nations Unies pour demander le prêt de personnel pendant la durée du projet de déploiement des services de soutien communs.

**517. Le Comité recommande en outre que l'administration prenne des mesures, en coordination avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, en vue de mettre en place une plateforme du Groupe des Nations Unies pour le développement durable afin de faciliter l'accélération de la mise en œuvre du projet de services de soutien communs.**

518. L'administration a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement viendrait à l'appui de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargé de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et du déploiement des services de soutien communs, pour faire en sorte que le plan de déploiement des services de soutien communs établi par le Groupe comporte des objectifs et des étapes intermédiaires. Le Bureau de la coordination des activités de développement, au nom de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dirigerait également le développement de la plateforme (à condition que des ressources financières soient disponibles) et la testerait au cours de la première phase du déploiement des services de soutien communs.

#### *Système de partage des locaux des Nations Unies*

519. Les locaux partagés servent à resserrer les liens entre les fonctionnaires des Nations Unies et à promouvoir de façon économique une présence plus cohérente au niveau du pays. Ils sont partagés par plusieurs entités résidentes des Nations Unies présentes dans un pays. Ils peuvent être établis aux niveaux national et infranational et sont généralement entretenus par un ensemble de services communs rendus possibles par la colocalisation des entités.

520. Le Secrétaire général a souligné, dans le document [A/72/684-E/2018/7](#), qu'il fallait générer de plus grandes économies d'échelle et utiliser de façon plus stratégique le système de partage des locaux, ces derniers étant les actifs corporels les plus importants et les plus coûteux de l'Organisation des Nations Unies. Dans ce même rapport, il indiquait que l'Organisation des Nations Unies disposait de plus de 2 900 locaux dans le monde, dont 16 % seulement étaient des locaux partagés. L'objectif était d'accroître la proportion de locaux partagés des Nations Unies pour qu'elle atteigne 50 % d'ici à 2021. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a été prié de conduire un examen visant à repérer les endroits où il serait viable d'un point de vue opérationnel et dans l'intérêt du gouvernement de partager des locaux.

521. L'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur les locaux et services communs, un groupe interinstitutions, a été chargée de fournir des conseils et des outils aux équipes de pays des Nations Unies qui ont l'intention de s'engager dans des projets de rénovation, de construction et/ou de déménagement concernant les Maisons des Nations Unies ou des locaux partagés des Nations Unies, et d'étudier et de recommander des solutions pour améliorer l'efficacité ainsi que pour augmenter le nombre de Maisons des Nations Unies et de locaux partagés des Nations Unies dans le monde.

522. L'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles a été chargée de mettre au point la stratégie concernant les locaux partagés conformément aux objectifs du Secrétaire général. La méthodologie devait être remise au Bureau de la coordination des activités de développement pour être mise en pratique après

l'approbation du Groupe des innovations institutionnelles, prévue pour la fin mai 2020. Les étapes prévues pour le déploiement des locaux partagés comprenaient des projets pilotes (dans six pays) destinés à tester les outils et processus de planification du regroupement, la création d'une nouvelle base de données interinstitutions sur les locaux des Nations Unies, un plan de regroupement à mettre en œuvre par l'équipe de pays des Nations Unies dans chaque pays pilote et un nouvel ensemble de lignes directrices et d'outils permettant à toutes les équipes de pays de procéder par elles-mêmes à un examen de la situation et d'élaborer leurs propres plans de regroupement.

#### *Base de données relatives aux locaux*

523. En mars 2020, le Groupe des innovations institutionnelles a noté qu'il était indispensable de disposer de données fiables sur les milliers de locaux des Nations Unies dans le monde pour pouvoir analyser la situation, faire des propositions et obtenir des résultats dans le cadre des travaux sur le Système de partage des locaux des Nations Unies. Le développement d'une nouvelle base de données interinstitutions sur les locaux était toujours en cours. Un nouvel outil permettant d'effectuer de bout en bout les opérations de regroupement devait ensuite être testé, selon un traitement à distance, et déployé à l'échelle mondiale au cours du deuxième trimestre de 2020. La préparation des projets pilote avait donné lieu à un examen des données actuelles, ce qui avait permis de dresser l'inventaire des sites existants, de concevoir une étude de viabilité et de rassembler un ensemble de modèles de documents pour orienter les débats et les opérations.

524. Le Comité a été informé que la base de données relative aux locaux existants était la propriété du Département de la sûreté et de la sécurité. Ayant consulté la base de données du Département de la sûreté et de la sécurité, transmise par le Bureau de la coordination des activités de développement, le Comité a constaté qu'il y avait 1 695 bureaux sans locaux et 4 913 locaux dans lesquels se trouvaient des bureaux, dont 799 étaient partagés. En outre, il n'y avait pas de locaux partagés dans 9 des 131 pays disposant de bureaux de coordinateurs résidents. L'administration a déclaré qu'il fallait valider les données du Département de la sûreté et de la sécurité pour s'assurer de leur exactitude et que le plan de déploiement des locaux partagés comportait un plan de travail détaillé et un calendrier pour cette validation des données. La plateforme relative aux locaux partagés, qui appuierait et orienterait les opérations de regroupement menées par les équipes de pays des Nations Unies, serait fondée sur cette base de données. Le Comité a relevé que la plateforme n'était pas achevée et qu'il était prévu de la remettre en juin 2020, en vue de sa mise au point, au Bureau de la coordination des activités de développement.

525. Le Comité a constaté que le document relatif aux besoins opérationnels pour la base de données mondiale sur les locaux des Nations Unies avait été établi. Le document laisse envisager la mise en place d'une structure de gouvernance ayant un rôle de supervision et de prise de décision quant à l'avenir de la plateforme et contient un avertissement, selon lequel si un organe de gouvernance n'est pas mis en place avant le déploiement de la plateforme, il y aura un risque de dérive des objectifs, de demandes de changement incontrôlables et de faible participation des membres. Le Comité a été informé qu'après la remise de la plateforme en juin, sa configuration ferait partie du plan de déploiement des locaux partagés, pour lequel l'équipe spéciale sur les locaux et services communs était l'organe de gouvernance et de contrôle en titre. Il estime nécessaire d'identifier clairement l'organe de gouvernance de la plateforme prévue, ainsi que ses rôles et responsabilités, afin d'atténuer le risque signalé dans le document relatif aux exigences opérationnelles.

*Progrès réalisés en ce qui concerne le partage des locaux*

526. À l'examen des progrès réalisés dans le domaine des locaux partagés, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Des projets pilotes avaient été menés à bien dans quatre des six pays concernés et les deux autres étaient en cours de finalisation. L'outil permettant d'effectuer les opérations de regroupement de bout en bout ne pourrait être testé qu'après l'achèvement des projets pilotes. Le projet pilote devait déboucher sur un plan de regroupement approuvé par l'équipe de pays des Nations Unies ; cela n'avait été réalisé dans aucun des pays concernés. En outre, aucune équipe de pays en dehors des pays pilotes n'avait procédé à l'examen de la situation ni élaboré son propre plan de regroupement. Le dossier transféré par l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles devait inclure le plan de regroupement approuvé et être remis au Bureau de la coordination des activités de développement avant le 30 avril 2020. Le Comité a été informé que le début du déploiement était prévu pour le deuxième trimestre 2020 ;

b) Le Groupe des innovations institutionnelles avait souligné dans sa mise à jour de décembre 2018 qu'il fallait préciser les rôles et la répartition des tâches entre son équipe de projet et l'équipe spéciale sur les locaux et services communs ;

c) À une réunion consacrée à un tour d'horizon du projet, tenue par le Groupe des innovations institutionnelles de novembre 2019, il avait été fait référence à une demande d'investissement faite en mars 2019 pour laquelle aucune ressource n'était disponible, ce qui avait conduit à ramener à seulement six le nombre des pays dans lesquels seraient menés les projets pilotes de planification du regroupement. À cette réunion, le Groupe des innovations institutionnelles avait exprimé sa préoccupation quant à la perspective de plus en plus certaine que l'objectif de disposer de locaux partagés dans 50 % des sites d'ici à 2021 ne serait pas atteint si de vastes ressources supplémentaires n'étaient pas accordées ;

d) S'ils répondaient aux conditions minimales requises pour l'établissement de locaux partagés et s'ils contenaient le Bureau du coordonnateur résident, les locaux en question pouvaient être désignés comme la Maison des Nations Unies. Le Comité a été informé que des Maisons des Nations Unies existaient dans plusieurs pays et qu'il avait été proposé d'en établir d'autres si possible. Le nombre de pays concernés serait précisé lorsque la méthode de regroupement serait mise en œuvre.

527. Le Comité a également remarqué que le Groupe des innovations institutionnelles était d'avis que les objectifs relatifs aux locaux partagés étaient extrêmement ambitieux, du point de vue des délais, et qu'ils impliqueraient des coûts élevés de gestion de projets et de résiliation de baux si l'objectif des 50 % devait être atteint d'ici à 2021. Le Comité a noté que les exigences nécessaires et les implications probables du passage à des locaux partagés auraient dû être prises en compte dans la planification du projet, ce qui aurait pu aider à prévoir les mesures d'atténuation requises.

528. Compte tenu du grand nombre de sites concernés, des progrès qui avaient été réalisés dans le domaine des locaux partagés en avril 2020 et des contraintes mises en évidence, le Comité est d'avis qu'il serait très difficile d'atteindre d'ici à 2021 l'objectif des 50 % de locaux partagés.

**529. Le Comité recommande que l'administration fixe un calendrier réaliste assorti d'étapes intermédiaires pour la mise en place de locaux partagés, identifie les risques et les difficultés liés à cette entreprise et assure la coordination avec les organismes partenaires pour en garantir l'exécution.**

530. L'administration a souscrit à cette recommandation.

**531. Le Comité recommande également que l'administration prenne des mesures en faveur de l'achèvement rapide de la méthodologie du regroupement, de la finalisation des outils proposés par l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles, de la mise en place de la plateforme informatique du système de partage des locaux et de l'établissement de l'organe de gouvernance de cette plateforme informatique.**

532. L'administration a accepté la recommandation et a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement établirait, pour le compte de l'équipe spéciale sur les locaux et services communs, un plan de déploiement des locaux partagés assorti d'étapes intermédiaires, sur la base de la méthode de regroupement et des outils approuvés par le Groupe des innovations institutionnelles, conformément auquel s'effectueraient le déploiement et la coordination avec les parties prenantes.

**533. Le Comité recommande en outre que l'administration achève en priorité la base de données sur les locaux et en garantisse l'intégrité afin que les plans futurs puissent s'y référer.**

534. L'administration a accepté la recommandation et a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement viendrait à l'appui de l'équipe spéciale sur les locaux et services communs pour faire en sorte que le plan de déploiement des locaux partagés prévoie à titre prioritaire la validation des données figurant dans la base de données.

#### *Centres mondiaux de services partagés*

535. Le Secrétaire général, dans son rapport [A/72/684-E/20181/7](#), a déclaré que, dans le cadre des efforts visant à mettre en place des services de soutien communs, diverses possibilités, seraient étudiées y compris le regroupement des opérations pouvant être effectuées à distance en six ou sept réseaux de centres de services partagés.

536. L'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles a été chargée de dresser un inventaire des activités en cours dans les centres de services mondiaux, de formuler des propositions à l'intention des hauts responsables en vue de la création d'un réseau de centres de services mondiaux, puis de poursuivre les travaux de conception et les tests. Elle a établi que les tâches transactionnelles pouvant être exécutées depuis n'importe quel lieu pouvaient être regroupées dans des centres de services partagés. La création de centres mondiaux de services partagés est essentiellement motivée par la réduction des coûts, la normalisation des processus, l'optimisation de l'efficacité, la réduction des risques et l'exploitation des nouvelles technologies.

537. Le Comité a noté que le Corps commun d'inspection, dans son rapport sur les possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services d'appui administratif par le renforcement de la coopération interorganisations ([A/74/71](#)), avait recommandé que le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des organisations constituent, avant la fin de 2019, un conseil des services partagés qui aurait pour mission d'élaborer une étude de viabilité sur des services partagés mondiaux et d'assurer leur conception opérationnelle.

538. À l'occasion de son examen des progrès réalisés vers la mise en place de centres de services partagés et des documents y relatifs, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Le Groupe des innovations institutionnelles estimait que, pour comprendre l'ampleur réelle des possibilités, l'étape suivante consistait à diffuser une demande de manifestation d'intérêt pour savoir quelles entités souhaitaient être fournisseurs ou acquéreurs. En outre, comme l'avait recommandé le Corps commun d'inspection, l'équipe de projet s'occupait de la mise en place d'un conseil de gouvernance pour

les centres de services partagés mondiaux et présenterait ultérieurement une proposition à cet égard. Il était précisé que le modèle de gouvernance des centres mondiaux de services partagés devait faire l'objet d'une discussion approfondie ;

b) Une étude du marché des services des entités des Nations Unies, destinée à dresser un inventaire des services existants et des offres de services potentielles, avait été lancée en juillet 2019. Chaque entité était priée d'indiquer les services qu'elle fournissait alors à d'autres, ceux qu'elle serait disposée à fournir dès cette date ou à l'avenir et ceux dont elle souhaiterait que d'autres entités lui fournissent. Les résultats de l'enquête devaient permettre d'affiner la conception des services de soutien communs, qui seraient chargés des fonctions pouvant être prises en charge sur place, et leur relation avec les centres de services délocalisés, chargés des services opérationnels pouvant être fournis à distance ;

c) Dans sa mise à jour de décembre 2019, le Groupe des innovations institutionnelles a indiqué que les résultats de l'étude du marché avaient été examinés et que des rapports personnalisés avaient été communiqués aux 21 entités des Nations Unies qui avaient répondu. À la suite de nouvelles discussions interinstitutions sur les résultats de l'enquête, il a été convenu de lancer un questionnaire de suivi pour évaluer, en particulier, la portée géographique des services pouvant être fournis à distance et l'ampleur de l'offre. Conformément au plan de travail de l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles, la deuxième étude du marché devait être réalisée au premier trimestre 2020 et, au deuxième trimestre 2020, la structure de gouvernance et le mécanisme permanent des centres de services partagés mondiaux devaient être mis au point sous leur forme définitive. La Commission a été informée que l'enquête avait été achevée en juin 2020 ;

d) Les résultats de la première étude du marché ont révélé que, sur les 163 activités de services étudiées, les entités répondantes avaient fait état de 1 190 offres au total, dont 1 070 offres concernaient des services disponibles à la date de la réponse et 120, la fourniture de services à venir. En outre, un total de 1 039 demandes avaient été faites pour les 163 activités de services considérées.

539. Le Comité a été informé que le Bureau de la coordination des activités de développement n'avait pas participé à la conception ni à la mise en œuvre des centres mondiaux de services partagés et que ce projet appartenait au Groupe des innovations institutionnelles. Le Bureau de la coordination des activités de développement prévoyait quant à lui d'utiliser les résultats du projet de centres mondiaux de services partagés aux fins de la mise en œuvre du projet de régionalisation du Secrétaire général. Le projet de régionalisation visait à répertorier l'offre et la demande de solutions opérationnelles communes au niveau régional en élaborant une stratégie relative aux modalités de fonctionnement pour chacune des cinq régions. Selon la configuration de la demande, les projets de régionalisation prévoyaient de « relier » ou de « faire correspondre » la demande de services de la région considérée à l'offre de services émanant des centres mondiaux de services partagés (services pouvant être fournis à distance), des services de soutien communs et d'autres entités des Nations Unies.

**540. Le Comité recommande que l'administration s'emploie, en concertation avec le Groupe des innovations institutionnelles, à définir au plus tôt une structure de gouvernance, comme le recommande le Corps commun d'inspection dans son rapport A/74/71.**

541. L'administration a souscrit à cette recommandation et a déclaré que le Bureau de la coordination des activités de développement veillerait à ce que le projet de centres mondiaux de services partagés soit inscrit à l'ordre du jour de la réunion du



Groupe des innovations institutionnelles qui se tiendrait en juin, afin de faire progresser les consultations concernant l'avenir du projet.

## **G. Mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix**

542. Dans son rapport sur les prévisions budgétaires révisées au titre de la réforme du dispositif de paix et sécurité, relatives aux chapitres 3 (Affaires politiques) et 5 (Opérations de maintien de la paix) du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 et au projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019 (A/72/772), le Secrétaire général a proposé une réforme du pilier Paix et sécurité qui visait quatre objectifs principaux : a) accorder la priorité aux questions de prévention et à la pérennisation de la paix ; b) améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ; c) rendre le pilier Paix et sécurité plus cohérent, plus souple et plus efficace par une approche holistique permettant d'en finir avec la fragmentation ; et d) resserrer les liens du pilier Paix et sécurité avec les piliers Développement et Droits de l'homme. Les éléments clés de la réforme du dispositif de paix et sécurité comprenaient la création de deux départements (le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix) et d'une structure politico-opérationnelle unique exerçant des responsabilités régionales, la mise en place d'un groupe permanent de hauts responsables et l'amélioration de la cohérence, de la coordination et des modifications non structurelles au sein du pilier Paix et sécurité.

543. Le Comité a examiné les opérations menées par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix dans le cadre de la réforme. Le Département regroupe les fonctions stratégiques, politiques et opérationnelles de l'ancien Département des affaires politiques et les responsabilités en matière de consolidation de la paix du Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Il est chargé des questions politiques et des questions ayant trait à la consolidation de la paix et administre un ensemble d'outils et de moyens d'action portant sur tous les aspects des conflits en vue de faire prévaloir une approche mieux intégrée de la prévention et du règlement des conflits, de l'assistance électorale et de la consolidation et de la pérennisation de la paix.

### *Planification de la réforme au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix*

544. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a identifié six domaines de travail ; a) gestion générale et changement de la culture institutionnelle ; b) gestion des divisions régionales ; c) capacités et services, grandes orientations et partenariats dans les différents domaines thématiques ; d) liens avec les départements chargés de l'appui opérationnel et de la gestion ; e) communication stratégique ; f) service administratif commun. Dans chacun de ces domaines, il s'agissait de produire des recommandations concrètes en accord avec les objectifs généraux de la réforme et d'assurer la continuité des opérations pendant la transition, en particulier l'appui aux présences sur le terrain.

### *Mise en œuvre de la réforme au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix*

545. Le Comité a noté que la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Secrétaire général adjoint

chargé du Département des opérations de paix avaient décidé, en janvier 2019, de tenir régulièrement des réunions consacrées à l'examen de la mise en œuvre de la réforme par les deux départements. La première réunion, qui s'est tenue le 9 avril 2019, était limitée aux entités du pilier et était consacrée aux consultations menées par l'équipe de transition avec le personnel par la voie d'une enquête en ligne ; elle a donné lieu à plus de 20 réunions en groupes restreints, ainsi qu'à une interaction avec 15 missions sur le terrain et plus de 70 coordinateurs résidents. La deuxième réunion d'examen s'est tenue en juillet 2019. Des représentants du Département de l'appui opérationnel, du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Bureau de la coordination des activités de développement y ont également participé. Au cours de la dernière réunion de l'année 2019, qui s'est tenue le 19 décembre 2019, des questions liées à l'interaction entre, d'une part, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix, et, d'autre part, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, ont été examinées.

546. Le Comité a également noté que trois réunions d'examen trimestrielles avaient été organisées au cours de l'année. Il a relevé que des questions importantes, concernant notamment l'alignement des ressources en personnel sur les priorités, les possibilités de mobilité interne pour contribuer au renforcement des compétences et favoriser l'intégration, la mise à jour de la boîte à outils pour la prévention des conflits, dotée d'un tableau de bord élargi tenant compte des ressources disponibles dans l'ensemble du pilier, et la recherche des possibilités de mettre la vision, la stratégie et les plans du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix en conformité plus étroite avec le pilier Développement, y avaient été débattues mais qu'aucune mesure prise à leur égard n'avait été présentée ou examinée à des réunions ultérieures.

547. Le Comité a en outre noté que le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix avait prévu, avant le début des réformes, d'élaborer pour décembre 2019 au plus tard des procédures uniformes, y compris des procédures d'approbation, notamment dans les domaines des ressources humaines, du budget, des voyages, de l'informatique et de la logistique, dans le cadre des travaux concernant le service administratif commun. Il a toutefois relevé que la sous-délégation de pouvoirs du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix avait été approuvée en mars 2020 et que la sous-délégation initiale se poursuivait jusqu'en juin 2020. Les tâches relatives au retour d'information et à l'examen des sous-délégations relevant des nouvelles délégations de pouvoirs n'étaient toujours pas achevées en avril 2020, alors qu'elles auraient dû l'être en décembre 2019. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a déclaré que les notes d'orientation administratives concernant notamment le recrutement de consultants, la sélection du personnel civil et les voyages avaient été achevées en août 2019, mais que l'examen et la refonte de 110 processus identifiés comme devant être améliorés se poursuivraient après le mois d'avril 2020.

**548. Le Comité recommande que le Département prenne des mesures pour assurer le suivi systématique des questions soulevées aux réunions d'examen relevant de sa compétence et qu'il en tienne un relevé précis.**

549. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

*Gestion du changement au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix*

550. Les premier et troisième domaines de travail portent sur le changement de la culture institutionnelle et sur la gestion du changement en vue de la réforme. Le Comité a été informé que le personnel avait été constamment mobilisé en faveur de la réforme, et que cela avait donné lieu à des séminaires et à des réunions régulières au niveau des secrétaires généraux adjoints et des sous-secrétaires généraux, à des ateliers sur mesure à l'intention des directeurs et du personnel de la classe P-5, ainsi qu'à des activités de soutien à la gestion du changement organisées depuis 2018 par le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels à l'École des cadres du système des Nations Unies. Le Groupe des directives et de la formation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, ainsi que le Département des opérations de paix, avaient également organisé des ateliers à l'intention des directeurs, des directeurs adjoints et des fonctionnaires de la classe P-5, en vue de fournir aux cadres intermédiaires et supérieurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent comprendre les changements découlant de la réforme et mieux les préparer à exercer leurs fonctions dans un nouvel environnement. L'équipe dirigeante (secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux) a tenu un certain nombre de réunions publiques avec l'ensemble du personnel pour le tenir informé de l'évolution de la situation et répondre aux questions.

551. Le Comité a noté que le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix avait mené en mars 2019, à titre de vérification préalable, une enquête auprès des 980 membres de son personnel du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et de celui du Département des opérations de paix. 242 membres du personnel ont répondu à l'enquête, et 131 d'entre eux à toutes les questions. Il ressort des résultats de l'enquête que la majorité des répondants étaient soit indifférents, soit en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la réforme avait débouché sur une approche plus unifiée à l'égard des pays, des régions ou des questions thématiques. Moins de 20 % des répondants ont confirmé qu'ils consacraient plus de temps à la prévention des conflits et au maintien de la paix, et moins de 10 % estimaient que les deux départements avaient gagné en efficacité. La majorité des répondants estimaient qu'ils étaient tenus responsables des résultats, mais moins de 20 % considéraient que les départements soutenaient l'innovation ou simplifiaient les processus. Seuls 10 % des répondants estimaient que les départements appliquaient un système efficace de délégation de pouvoirs. Seuls 30 % environ des membres du personnel ont déclaré qu'ils connaissaient bien les priorités des départements et qu'ils recevaient des conseils des cadres supérieurs. Le Comité note que l'enquête a été réalisée aux premiers stades de la mise en œuvre de la réforme. Toutefois, les réponses de l'enquête indiquent qu'il aurait été bénéfique d'engager, avant la mise en œuvre effective des réformes, un plus vaste dialogue avec le personnel sur la gestion du changement et les activités de formation connexes.

552. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a déclaré que la nécessité de mettre au point des activités à l'intention du personnel d'exécution était une question soulevée lors des différentes réunions de mise en œuvre de la réforme qui s'étaient tenues tout au long de 2019, ainsi que lors des réunions organisées précédemment, pendant la période de planification de la réforme. Le Comité a noté qu'à la réunion d'examen tenue en décembre 2019, des discussions avaient eu lieu sur le programme de formation et d'engagement du personnel, une initiative visant à mieux promouvoir le programme de réforme et défendre les valeurs. Ce programme, dont le lancement était prévu pour 2020, ciblait le personnel des catégories des administrateurs et des agents des services généraux et devait permettre d'établir une compréhension commune du pilier, de donner au personnel les moyens de réussir dans un environnement de travail en mutation et de développer des

compétences de base pour faire face aux nouvelles méthodes de travail. Les activités envisagées incluaient des discussions sur les piliers, des ateliers sur la gestion du changement et des possibilités de formation accrues. Le Comité a également été informé qu'une évaluation des besoins de formation était en cours et qu'elle conduirait à l'élaboration d'une stratégie de formation pour le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, qui serait ensuite mise en conformité avec le plan stratégique du Département pour la période 2020-2022. Le Département a également déclaré qu'il était résolu à s'améliorer constamment et qu'il estimait que les objectifs d'améliorer la compréhension entre les services, de travailler de manière nouvelle et différente et de renforcer les compétences du personnel étaient des priorités permanentes pour lesquelles il fallait investir avant et après la réforme.

**553. Le Comité recommande que le Département continue d'entreprendre des activités de gestion du changement dans le cadre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité en vue d'y associer plus étroitement le personnel.**

554. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

*Revitalisation des travaux du Bureau d'appui à la consolidation de la paix*

555. L'Assemblée générale, dans sa résolution [70/262](#) sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix de l'organisation des Nations Unies, et le Conseil de sécurité, dans sa résolution [2282 \(2016\)](#), ont souligné qu'il fallait revitaliser les travaux du Bureau d'appui à la consolidation de la paix de façon à ce qu'il puisse appuyer la Commission de consolidation de la paix, accroître les synergies avec les autres entités du système des Nations Unies et fournir des conseils stratégiques au Secrétaire général, en tirant parti des compétences spécialisées des organismes des Nations Unies, afin de permettre une action cohérente à l'échelle du système et d'appuyer les partenariats au service de la pérennisation de la paix. Conformément à la résolution finale de l'Assemblée sur les réformes (résolution [72/279 C](#)), trois postes financés sur les ressources du budget ordinaire et un poste financé sur des ressources extrabudgétaires devaient être transférés au Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Ces postes et ressources provenaient des capacités libérées par la fusion des divisions régionales et la création d'un service administratif unique pour le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix. Le Comité a cependant noté que malgré cet accroissement des ressources, aucune augmentation particulière des résultats du Bureau d'appui à la consolidation de la paix n'était attendue.

556. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a informé le Comité que les candidat(e)s à deux des trois postes ne pourraient être intégré(e)s qu'après août 2019 [spécialiste des affaires politiques hors classe (P-5)] et octobre 2019 [administrateur(trice) général(e) chargé(e) des questions politiques (D-1)] en raison de la complexité de la procédure de recrutement. Le Département était d'avis que, malgré cela, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix avait amélioré ses performances après la revitalisation, comme en témoignait l'augmentation du nombre de réunions, des dialogues plus nombreux et d'autres améliorations concernant des aspects qualitatifs de son rôle. Il a informé le Comité qu'un comité directeur conjoint ONU-Banque mondiale avait été établi et un mécanisme d'appui à l'action humanitaire, au développement, à la consolidation de la paix et aux partenariats créé en septembre 2019, et qu'une convergence conceptuelle et politique entre l'ONU et la Banque mondiale se confirmait. Il a déclaré que le mandat du Bureau d'appui à la consolidation de la paix n'avait pas changé et que le redéploiement des ressources visait uniquement à renforcer sa capacité d'exécuter ce mandat. Il a également déclaré que, sans le poste P-5, la

production aurait diminué et que, grâce aux ressources supplémentaires, le Bureau pourrait appuyer la mise en œuvre de la résolution 70/262 de l'Assemblée générale et de la résolution 2282 (2016) du Conseil de sécurité, le fonctionnement de la Commission de consolidation de la paix et les examens mensuels régionaux. Il a ajouté que, par suite de la fusion et grâce aux ressources supplémentaires limitées approuvées par l'Assemblée générale, les produits et les prestations devraient augmenter au cours des prochains cycles budgétaires.

557. Le Comité prend note de la réponse du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix mais estime que l'élaboration de critères pertinents pour évaluer les résultats du déploiement de ressources supplémentaires au Bureau d'appui à la consolidation de la paix serait utile pour effectuer un suivi transparent des effets de la revitalisation des travaux du Bureau.

**558. Le Comité recommande que le Département et le Bureau élaborent des critères qui aideront à évaluer l'incidence que le renforcement des capacités du Bureau d'appui à la consolidation de la paix a eue sur leur travail, compte tenu des aspirations exprimées par l'Assemblée générale dans la résolution 70/262 et par le Conseil de sécurité dans la résolution 2282 (2016) quant à la revitalisation des travaux du Bureau.**

559. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

#### *Financement du Fonds de consolidation de la paix*

560. Le Fonds pour la consolidation de la paix est financé par des contributions volontaires et géré par le Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD est son agent d'administration. Les pays inscrits à l'ordre du jour de la Commission de consolidation de la paix, un organe consultatif intergouvernemental, sont automatiquement admis à bénéficier du soutien du Fonds. Les autres pays doivent présenter une demande officielle d'admission au Secrétaire général par l'intermédiaire du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, sur la base d'un processus de consultation entre l'équipe de pays des Nations Unies, le gouvernement national et d'autres partenaires de développement.

561. Le Comité a noté que plan stratégique du Fonds pour la consolidation de la paix pour la période 2017-2019 prévoyait des dépenses de 500 millions de dollars pour plus de 40 pays au cours de cette période. Les contributions versées au Fonds par divers donateurs au cours de cette période s'étaient cependant élevées à 355,8 millions de dollars, en plus des 116 millions de dollars reportés du cycle précédent<sup>11</sup>. Le Comité a également noté que le Secrétaire général avait proposé, dans son rapport sur la consolidation et la pérennisation de la paix (A/72/707-S/2018/43), la création d'un tableau de bord du financement de la consolidation de la paix afin de contribuer à résoudre les problèmes de fragmentation et de concurrence entre les instruments de financement et de renforcer la transparence, la responsabilité et l'efficacité.

562. Le Comité a relevé que le Fonds avait dû réduire son objectif de programmation initial de près de 60 millions de dollars en 2019, en différant certains investissements et en en réduisant d'autres. Outre la recommandation relative à la mise en place d'un mécanisme de dons par Internet, 11 des autres suggestions et recommandations faites par le Secrétaire général pour accroître les ressources du Fonds étaient encore à divers stades de mise en œuvre ; dans le cas des 4 suggestions et recommandations restantes, aucune mesure n'avait été prise, car leur mise en œuvre dépendait des États Membres.

<sup>11</sup> 2017 (97 millions de dollars), 2018 (124 millions de dollars) et 2019 (134,8 millions de dollars).

Le mécanisme de dons par Internet, qui était à un stade précoce, n'avait pas encore porté ses fruits et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix n'avait entrepris aucune campagne pour le promouvoir. Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix a informé le Comité que la mise au point du tableau de bord du financement était en phase finale.

563. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a déclaré que le Bureau d'appui à la consolidation de la paix avait fait tout son possible depuis 2016, malgré des ressources en personnel limité, pour amplifier ses efforts en vue d'accroître le financement du Fonds pour la consolidation de la paix et de mettre en œuvre les recommandations formulées par le Secrétaire général dans son rapport (A/72/707-S/2018/43), notamment en organisant chaque année de multiples missions de donateurs dans les pays de programmation, en élargissant la communication stratégique et les mécanismes de responsabilisation et en organisant des réunions supplémentaires et ciblées des principaux donateurs. Le Département a informé le Comité que des États Membres avaient manifesté leur intérêt à l'égard des dons de budgets d'opérations de maintien de la paix non dépensés et d'une augmentation, dans une certaine mesure, des contributions volontaires et de la participation du secteur privé.

564. Le Comité est d'avis que compte tenu de la mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité, de l'objectif du plan stratégique du Fonds pour la consolidation de la paix de mettre l'accent sur la prévention des conflits et la consolidation de la paix dans les processus de planification, et de l'approche englobant l'ensemble du pilier adoptée par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, celui-ci pourrait tirer parti des ressources supplémentaires disponibles pour le Fonds et s'employer à les accroître.

**565. Le Comité recommande que le Bureau d'appui à la consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix continue de s'attacher à augmenter les ressources financières du Fonds pour la consolidation de la paix.**

566. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

## H. Gestion des achats

### **Modifications des projets de contrat ou des Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU**

567. D'après les instructions relatives à la soumission de propositions, lorsqu'il ou elle soumet la proposition, le ou la soumissionnaire confirme avoir lu, compris et accepté les Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU et le projet de contrat. À la seule discrétion de l'ONU, des modifications accessoires des Conditions générales ou du projet de contrat peuvent être proposées et envisagées lors de l'évaluation des propositions. La non-acceptation des Conditions générales ou du projet de contrat peut entraîner le rejet de la proposition.

568. Or, le Comité a constaté que la Division des achats n'avait pas pris en compte les changements proposés lorsqu'elle a évalué les propositions. Dans les exemples examinés, les dossiers d'invitation à soumissionner stipulaient que l'évaluation commerciale porterait sur la conformité au cahier des charges et aux services requis et sur l'acceptation des Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU. Or, les évaluations commerciales n'avaient pas tenu compte de ces aspects, même lorsque les contrats attribués différaient des projets, par exemple en ce qui concerne les montants maximum garantis.

569. Le Comité estime que l'acceptation des Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU et du projet de contrat devrait être reflétée dans les résultats de l'évaluation commerciale pour autant que l'ONU accepte des dérogations. En effet, si l'évaluation ne tient pas compte des modifications apportées aux Conditions générales ou aux projets, les soumissionnaires qui n'acceptent pas les conditions bénéficient d'un traitement préférentiel par rapport à ceux qui les acceptent. Les dossiers doivent contenir une explication et une justification de la nécessité d'accepter les modifications apportées aux Conditions générales ou au projet de contrat, comme par exemple dans les cas où les normes du secteur excluent certaines clauses.

**570. Le Comité recommande que l'Administration attribue une note aux demandes de modification des Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU ou du projet de contrat lors de l'évaluation des propositions dans les cas où l'Organisation envisage d'y donner suite.**

571. L'Administration a déclaré qu'elle envisagerait d'inclure dans les dossiers d'achat une notation de l'acceptation ou de la modification des conditions par le soumissionnaire lorsque ce serait justifié et approprié.

572. Le Comité estime que l'Administration devrait noter les modifications dans les cas où elle les accepte habituellement.

### **Évaluation des soumissions**

573. L'évaluation est le processus d'appréciation et de comparaison des soumissions conformément à la méthode et aux critères d'évaluation qui sont définis avant la publication des dossiers d'invitation à soumissionner. Conformément au Manuel des achats, le service demandeur est responsable de la formulation des conditions du contrat et des critères d'évaluation connexes. Le responsable des achats est chargé d'examiner les conditions du contrat et les critères d'évaluation et de s'assurer qu'ils sont conformes aux règles de passation des marchés. Le système de notation doit correspondre aux exigences et comporter à la fois une note chiffrée et une appréciation écrite, dûment explicitées.

574. Le Comité a constaté que les critères d'évaluation technique et la notation étaient vagues et n'étaient pas définis de façon détaillée. Par exemple, dans un document d'appel d'offres, les critères devant obligatoirement être appliqués et les critères supplémentaires se chevauchaient. En outre, la matrice de notation n'indiquait pas comment telle ou telle note devait être choisie. Elle définissait seulement un intervalle de 41 à 60 points en cas d'excellentes qualifications, de compétences adaptées et d'expérience pertinente. D'autres fourchettes étaient définies pour les soumissionnaires présentant des qualifications bonnes, moyennes et minimales. En ce qui concerne la deuxième partie de l'évaluation technique, à savoir l'entretien, l'Administration n'avait pas établi de questions prédéfinies. L'éventail des notes possibles était à nouveau large.

575. Pour un autre appel d'offres, les soumissions avaient été évaluées selon cinq catégories, notamment « Antécédents et expérience de l'entreprise » et « Conformité ». Pour chaque catégorie, trois fourchettes de notation avaient été définies : fourchette supérieure : 200-250 ; fourchette moyenne : 125-199 ; fourchette inférieure : 0-124. Une équipe d'évaluation avait examiné les propositions techniques. Le Comité a constaté des écarts importants entre les notes décernées dans plusieurs catégories. Par exemple, quatre membres de l'équipe avaient attribué à la soumission une note de 100 sur 100 sur le critère de la « conformité » et le cinquième membre, une note de 70 sur 100.

576. Le Comité estime que plusieurs critères étaient de nature quantitative et que leur application aurait pu être mesurée. Dans d'autres cas, ces critères, par exemple, le nombre d'années d'expérience du fournisseur, le nombre de clients et le nombre de services fournis annuellement, avaient été notés de manière claire et précise. Les écarts importants dans les notes attribuées par les différents évaluateurs confirment que des éclaircissements sont nécessaires.

577. Le Comité estime qu'il est important que la matrice de notation soit détaillée et qu'elle montre clairement comment telle ou telle note doit être déterminée. Le rapport d'évaluation doit indiquer comment la note attribuée a été déterminée. Alors que le demandeur est compétent pour les questions techniques, le spécialiste des achats est quant à lui chargé de s'assurer que les critères sont appropriés du point de vue de la passation des marchés, par exemple, que les critères et le système de notation sont objectifs, génériques et pertinents au regard des exigences. Le service demandeur ne dispose pas des compétences requises pour concevoir des critères d'évaluation adéquats et impartiaux.

578. La Division des achats et les demandeurs ont déclaré qu'il était difficile de trouver le juste équilibre entre les critères d'évaluation technique basés sur les spécifications et ceux basés sur les performances. Ce problème se posait notamment dans le cas de services spécialisés ou dans celui de passations de nouveaux marchés. Il n'était pas toujours possible de déterminer tous les critères de manière précise et quantifiable, en particulier pour les solutions de marché complexes, innovantes ou en développement rapide.

579. Le Comité reconnaît qu'il peut être difficile de mettre au point une matrice de notation transparente et détaillée. Il estime que la Division des achats devrait mettre à profit ses compétences et son expérience dans ce domaine pour soutenir les services demandeurs, en particulier lors de la passation de nouveaux marchés. La Division des achats devrait veiller à ce que l'application de critères quantitatifs soit mesurée.

**580. Le Comité recommande que la Division des achats se consulte avec les différents services demandeurs pour veiller à ce qu'une matrice de notation détaillée soit élaborée aux fins de l'évaluation technique, permettant de noter l'application de critères de nature quantitative et indiquant comment telle note doit être sélectionnée.**

581. L'Administration a accepté la recommandation.

#### **Numérisation des dossiers d'achats**

582. Conformément au manuel des achats, les fonctionnaires responsables doivent constituer un dossier pour chaque marché. Outre les informations relatives au processus de passation de marché, le dossier doit comprendre toutes les informations nécessaires à la bonne gestion du contrat. Toute clarification ou modification apportée au contrat doit être dûment consignée dans ce dossier. Un système de classement standard et un système de numérotation permettant le suivi des dossiers devraient être établis afin de créer un journal d'audit. Un bon journal d'audit est indispensable pour éviter toute confusion dans la gestion des dossiers, étant donné la nature dynamique de la fonction achats et la mobilité du personnel chargé des achats.

583. Le 1<sup>er</sup> novembre 2019, la Division des achats est passée à l'archivage électronique sous SharePoint. Les chargés de dossier étaient chargés de scanner les dossiers des contrats en cours. Tous les dossiers « historiques » ne concernant l'exécution d'aucun contrat en cours étaient conservés sous forme imprimée et archivés. La procédure standard de dépôt des documents relatifs aux achats est définie dans un mémorandum intérieur daté du 30 octobre 2007. En outre, la Division des achats a établi des conventions de dénomination pour certains types de documents.



584. Le Comité a examiné un échantillon de 19 dossiers de passation des marchés, que la Division des achats lui a communiqué. Certains dossiers étaient largement conformes, dans leur structure, à la procédure standard, mais d'autres s'écartaient des instructions. Dans la plupart des cas, les documents n'étaient pas intitulés conformément aux conventions de dénomination. Dans le cas d'un contrat, le dossier était vide. Dans le cas de deux contrats, le dossier ne contenait aucun document de pré-soumission, de soumission, de réponse des fournisseurs ou d'évaluation. Dans d'autres cas, des documents de base, tels que le rapport d'évaluation technique, faisaient défaut. La majorité des fichiers électroniques ne contenaient que très peu de pièces justificatives telles que des courriers électroniques ou des notes internes. Certains documents de base étaient sauvegardés sous des formats qui permettaient de les modifier facilement. Le Comité a conclu que les dossiers ne contenaient pas de piste d'audit appropriée.

585. La Division des achats utilisait un outil électronique de gestion des flux de travail, qui enregistrait les étapes du flux de travail et les modifications apportées aux documents pertinents. Elle a précisé que le service demandeur ne participait pas pleinement à la gestion électronique du flux de travail.

586. Le Comité se félicite du passage aux fichiers électroniques de passation de marchés, car il s'agit d'une étape importante vers un processus de passation de marchés efficace et moderne. Il a toutefois identifié certains domaines dans lesquels une amélioration était possible. Les fichiers électroniques devraient contenir le journal d'audit dans son intégralité. La procédure standard actuelle pour le dépôt des documents relatifs aux achats n'est pas à jour et ne reflète pas les besoins de l'archivage numérique. À tout le moins, la version finale des documents de base devrait être sauvegardée sous un format non éditable. Il serait bon que tous les acteurs des opérations d'achat participent à un même outil de gestion des flux de travail.

**587. Le Comité recommande que le Département de l'appui opérationnel mette à jour la procédure standard de dépôt des documents relatifs aux achats. La procédure devrait identifier les responsabilités en matière de conservation de fichiers numériques complets, normaliser la structure des dossiers et contenir des instructions supplémentaires sur la documentation (concernant notamment l'utilisation de formats non éditables).**

588. L'Administration a souscrit à cette recommandation. La Division des achats a déclaré qu'elle prendrait des mesures pour mettre à jour les procédures standard de classement des documents relatifs aux achats.

## **I. Affaires humanitaires**

589. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a pour tâche de réunir les acteurs humanitaires afin d'assurer la cohérence des interventions d'urgence. Il veille à ce qu'il existe un cadre permettant à chaque acteur de contribuer à l'action globale. Le Bureau coordonne l'action humanitaire afin d'apporter l'aide et la protection nécessaires aux populations touchées par des crises et dirige la mobilisation de l'aide et des ressources au nom du système humanitaire. Les interventions humanitaires sont régies par le Règlement financier et les règles de gestion financière, le Manuel des achats, ainsi que des politiques et directives publiées par le Bureau aux fins des activités opérationnelles.

590. Le Bureau gère deux mécanismes de financement commun, à savoir le Fonds central pour les interventions d'urgence et les fonds de financement commun de pays, permettant ainsi aux donateurs de conjuguer leurs contributions. Créé par l'Assemblée générale en 2005, le Fonds central pour les interventions d'urgence

reçoit tout au long de l'année des contributions volontaires servant à financer immédiatement les interventions humanitaires partout dans le monde. Les fonds reçus sont conservés pour leur utilisation au début des situations d'urgence, dans des situations qui se détériorent rapidement ou dans les crises prolongées pour lesquelles les ressources sont insuffisantes. Les fonds de financement commun de pays sont des instruments de financement humanitaire multidonateurs mis en place par le (la) Coordonnateur(trice) des secours d'urgence. Les fonds communs sont gérés au niveau des pays par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, sous la direction du (de la) Coordonnateur(trice) de l'action humanitaire, qui est chargé(e) de diriger et de coordonner l'assistance humanitaire dans un pays en proie à une situation d'urgence.

### **Mobilisation de ressources**

#### *Groupe de donateurs pour l'appui au Bureau de la coordination des affaires humanitaires*

591. Les ressources financières inscrites au budget-programme du Bureau de la coordination des affaires humanitaires proviennent essentiellement de contributions volontaires (95 %) et des ressources de base du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (5 %). Le Comité a constaté qu'en 2019, les contributions au titre des fonds de financement commun pour les différents pays, d'un montant de 949,36 millions de dollars, étaient restées inchangées (949,61 millions de dollars en 2018). Il a noté qu'en 2019, le Bureau avait modifié l'objectif de financement des fonds communs par pays, passant de 15 % des besoins du plan d'action humanitaire de 2019 à 15 % du financement effectivement obtenu en 2018 au titre du plan d'action humanitaire (11,38 milliards de dollars). Par suite de cette modification, les résultats obtenus par rapport à l'objectif de financement des fonds communs par pays se sont améliorés, passant de 37,46 % à 55,84 %. Le financement du Fonds central pour les interventions d'urgence est passé de 555,33 millions de dollars en 2018 à 831,38 millions de dollars en 2019, soit une augmentation de 49,41 %. Cela résulte principalement d'une contribution unique de 271 millions de dollars provenant d'un seul donateur.

#### *Contributions pluriannuelles et contributions non préaffectées*

592. Dans son plan stratégique pour 2018-2021, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a prévu d'obtenir de la part des donateurs actuels qu'ils s'engagent à verser des contributions sur plusieurs années afin d'accroître la prévisibilité de ses revenus, ce qui est important pour lui car ses dépenses consistent principalement en frais de personnel, qui lui imposent souvent des charges pour plusieurs années.

593. Le Comité a examiné le financement du Bureau au cours des trois dernières années et remarqué que la part du financement pluriannuel dans le financement total était passée de 29,51 % en 2017 à 42,02 % en 2019. Le nombre des accords pluriannuels était passé de 24 à 34 et la part des accords de financement pluriannuels dans l'ensemble des accords de financements conclus avait également augmenté, passant de 19,51 % en 2017 à 28,57 % en 2019.

594. Le Comité a noté que la part des contributions non préaffectées dans le financement total était restée inchangée (44,84 % en 2019 contre 44,56 % en 2017), bien que leur montant ait diminué en valeur nominale, passant de 130,08 millions de dollars en 2018 à 121,28 millions en 2019.

595. Le Comité prend note de la stratégie de mobilisation des ressources du Bureau, qui désigne l'augmentation du nombre des accords pluriannuels comme un point

d'action et vise l'objectif d'obtenir, d'ici à la fin de 2021, de tous les donateurs signataires du *Grand Bargain* qu'ils accordent des financements pluriannuels<sup>12</sup>. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a pu obtenir de 12 des 24 signataires qu'ils signent des accords pluriannuels avec lui.

**596. Le Comité recommande que l'Administration mette tout en œuvre pour atteindre les objectifs de financement des fonds communs par pays et de continuer de plaider activement en faveur d'une augmentation du financement pluriannuel et des contributions non préaffectées, afin d'accroître la prévisibilité de ses ressources financières et de gagner en souplesse.**

597. Le Bureau a souscrit aux recommandations et a déclaré qu'elles s'inscrivaient dans sa stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2018-2021.

#### **Fonds de financement commun de pays**

598. Les fonds de financement commun de pays sont des instruments internationaux de financement humanitaire multi-donateurs établis par le Coordonnateur des secours d'urgence et gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires au niveau national sous la direction des coordonnateurs de l'action humanitaire. Le Comité a noté qu'il existait 5 387 fonds de ce type (3,07 milliards de dollars) en 2019. Sept cent dix (710) d'entre eux (382,71 millions de dollars) ayant été clôturés en 2019, 4 677 (2,69 milliards de dollars) restaient ouverts à la fin de 2019.

599. On comptait 18 fonds de financement commun gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, dont 6 relevaient d'accords d'administration de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. Dans le cas de ces derniers, les contributions de multiples donateurs étaient mises en commun et affectées à la réalisation d'objectifs précis. Dans le cadre de deux<sup>13</sup> des six accords d'administration pluripartenaires, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires faisait office d'agent de gestion et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires faisait office d'agent d'administration, tandis que dans le cadre des quatre autres<sup>14</sup>, l'agent de gestion était le PNUD et l'agent d'administration était le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. Les décaissements effectués à partir des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires à destination des organismes des Nations Unies étaient assurés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, tandis que ceux effectués à destination des organisations non gouvernementales étaient assurés par les agents de gestion désignés.

600. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires était chargé de contrôler l'allocation des ressources, d'assurer le suivi des programmes et d'établir les rapports afférents aux six fonds de financement commun relevant d'accords d'administration de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, tandis que la présentation de l'information financière, les vérifications ponctuelles et les audits étaient assurés par les agents de gestion. Dans ses rapports précédents, le Comité a souligné la disparité du suivi et de la surveillance des fonds gérés par différentes agences. Le Bureau a fait office d'agent de gestion pour l'ensemble des 18 fonds de financement commun de pays à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Le Comité a examiné le fonctionnement de ces fonds et a pris note des problèmes exposés ci-dessous.

<sup>12</sup> Le *Grand Bargain*, lancé lors du Sommet humanitaire mondial à Istanbul, en Turquie, en mai 2016, est un accord unique entre certains des plus grands donateurs et principales organisations humanitaires, qui se sont engagés à mettre davantage de moyens à la disposition des personnes dans le besoin et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire. 61 signataires s'emploient actuellement, dans neuf domaines de travail, à mettre en œuvre les engagements.

<sup>13</sup> Afghanistan et Somalie.

<sup>14</sup> République centrafricaine, République démocratique du Congo, Soudan et Soudan du Sud.

*Suivi des projets*

601. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires utilise divers indicateurs de performance clés pour suivre les différentes étapes de mise en œuvre des projets, de l'approbation à la clôture, par l'intermédiaire du système de gestion des subventions, en s'appuyant sur des indices de référence, notamment en termes de jours nécessaires à la réalisation de certaines étapes. Les agences des Nations Unies doivent présenter un rapport financier intermédiaire sur les dépenses engagées pour mener les activités liées aux projets jusqu'au 31 décembre de chaque année, au plus tard le 31 janvier suivant, et des états financiers définitifs, au plus tard le 30 juin de l'année suivante (par. 211 du manuel opérationnel pour les fonds de financement commun de pays). En outre, les partenaires d'exécution doivent soumettre les états financiers définitifs et le rapport descriptif final dans les deux mois suivant l'achèvement du projet (par. 267 ii) et par. 212). Les états financiers définitifs doivent être certifiés par la Section des fonds de financement commun de pays (anciennement Section de la coordination des financements) du PNUD dans le mois suivant leur présentation [par. 267 ii)].

602. Le Comité a analysé quatre indicateurs de performance retenus par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour les activités liées à la catégorie « Fonds de financement commun : présentation d'informations relatives aux allocations de réserve »<sup>15</sup> en s'appuyant sur des données extraites du système de gestion des subventions pour les cinq dernières années et a relevé les tendances indiquées ci-après.

Tableau II.9

**Indicateurs de performance concernant la présentation d'informations relatives aux allocations de réserve dans le cadre des fonds de financement commun de pays**

<i>Processus et année</i>	<i>Moyenne mondiale annuelle de la durée du processus (en jours)</i>					<i>Moyenne mondiale sur cinq ans pour 2015-2019 (jours)</i>	<i>Nombre de fonds de financement commun dont les performances sont inférieures à la moyenne mondiale sur cinq ans</i>
	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>		
De la présentation du rapport financier intermédiaire à sa certification	63	52	34	21	14	34	5
De l'achèvement des projets à la présentation des états financiers définitifs ou des rapports financiers finals	259	167	155	80	63	136	7
De la présentation des états financiers définitifs ou des rapports financiers finals à leur certification	107	89	68	49	46	67	10
De l'achèvement des projets à la soumission des rapports descriptifs finals	129	81	70	63	65	83	6

603. Le Comité a noté que, malgré l'amélioration des performances au fil des ans, les performances des projets menés dans neuf pays<sup>16</sup> étaient en deçà de la moyenne mondiale sur cinq ans pour deux des quatre indicateurs ou plus. Tous les indicateurs

<sup>15</sup> L'allocation de réserve sert à allouer des fonds de façon rapide et souple face à des circonstances imprévues, des urgences ou des besoins ponctuels pertinents. Le processus d'allocation de réserve est nettement plus rapide et plus simple que le processus d'allocation standard (paragraphe 109 du manuel opérationnel pour les fonds de financement commun de pays).

<sup>16</sup> République centrafricaine, Iraq, Jordanie, Myanmar, Nigéria, Pakistan, Soudan du Sud, Turquie et Yémen.

des fonds de financement commun pour l'Iraq étaient inférieurs à la moyenne mondiale. Alors que la moyenne mondiale était de 136 jours entre la date d'achèvement des projets et la présentation des rapports financiers finals, ce délai était respectivement de 622 et 520 jours pour les fonds de financement commun pour la République centrafricaine et le Soudan. Même dans le cas des processus internes au Bureau de la coordination des affaires humanitaires et au PNUD, tels que la certification des états financiers périodiques et définitifs, des retards importants ont été constatés dans neuf bureaux de pays. Alors que la moyenne mondiale était de 67 jours entre la présentation des états financiers définitifs et leur certification, ce délai était respectivement de 184, 126 et 119 jours pour les bureaux nationaux d'Iraq, de Jordanie et du Liban. Le Comité a noté que 37,60 % des rapports financiers finals des partenaires des Nations Unies n'avaient pas été reçus en 2019, tandis que 47,81 % des rapports financiers finals et 53,30 % des rapports descriptifs finals ont été soumis en retard par rapport aux délais prescrits.

604. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que les rapports financiers des organismes des Nations Unies concernant les six fonds administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires avaient été présentés dans le cadre du système de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. De même, les rapports financiers des organisations non gouvernementales concernant les quatre fonds gérés par le PNUD ont été soumis au PNUD jusqu'en 2019. Le Bureau n'avait donc pas une vue d'ensemble des rapports financiers concernant ces fonds. Toutefois, à partir de janvier 2020, il a repris la gestion des quatre fonds précédemment gérés par le PNUD, ce qui lui permettra de suivre plus facilement les rapports financiers des organisations non gouvernementales dans le système de gestion des subventions. Il a également informé le Comité qu'il réfléchissait aux moyens de transférer automatiquement les informations communiquées par les agences des Nations Unies concernant les six fonds gérés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires vers le système de gestion des subventions.

605. Le Comité reconnaît les efforts consentis mais estime que la présentation de l'information financière et des rapports relatifs aux programmes doit être améliorée, notamment en ce qui concerne les fonds de financement commun de pays dont les performances sont inférieures aux moyennes mondiales. Les rapports financiers des agences des Nations Unies requièrent également une plus grande attention.

**606. Le Comité recommande que le Bureau intensifie sa collaboration avec les agences des Nations Unies en ce qui concerne la présentation d'informations relatives aux fonds de financement commun de pays, afin que des améliorations y soient apportées dans un délai déterminé.**

607. Le Bureau a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il s'efforcera d'améliorer encore le respect des délais de présentation des rapports financiers des agences des Nations Unies pour les 12 fonds dont il assurait seul la gestion. Pour les six autres fonds, il mettra en œuvre la migration automatisée des données figurant dans les états financiers définitifs soumis par les agences des Nations Unies avec le soutien du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.

#### *État des audits*

608. Le Comité a constaté que les audits prévus n'avaient pas été réalisés pour 901 (32,05 %) des 2 811 projets relatifs aux 14 fonds de financement commun de pays gérés par le Bureau, malgré un décaissement de 640,60 millions de dollars. Les audits prévus n'ont pas été réalisés pour 269 (16,16 %) des 1 664 projets relatifs aux 4 fonds gérés par le PNUD, malgré un décaissement de 144,81 millions de dollars. Le Bureau se base sur des indicateurs de performance clés pour suivre l'achèvement des étapes intermédiaires des processus internes, de la réception des états financiers définitifs à

la clôture du projet. Un délai fixe est prévu pour la conduite des audits après l'approbation des états financiers définitifs (deux mois) et la clôture du projet après réception du rapport d'audit (deux mois), mais pas pour la finalisation des rapports d'audit qui entraînent la clôture du projet. Le Comité a analysé les quatre indicateurs de performance retenus par le Bureau pour les activités liées à l'audit et à la clôture des projets relevant de la catégorie « Allocation de réserve », en s'appuyant sur des données extraites du système de gestion des subventions pour les cinq dernières années, comme indiqué dans le tableau II.10 ci-dessous.

Tableau II.10

**Indicateurs de performance concernant l'audit et à la clôture des projets dans le cadre des allocations de réserve pour les fonds de financement commun de pays**

Processus et année	Moyenne mondiale annuelle de la durée du processus (en jours)					Moyenne mondiale sur cinq ans pour 2015-2019 (jours)	Nombre de fonds de financement commun dont les performances sont inférieures à la moyenne mondiale sur cinq ans <sup>a</sup>
	2015	2016	2017	2018	2019		
De la présentation des états financiers définitifs ou des rapports financiers finals au déclenchement de l'audit	138	60	91	67	52	76	6
Du déclenchement de l'audit à la finalisation du rapport d'audit par le Groupe du financement de l'action humanitaire	306	263	199	164	41	253	9
De la finalisation du rapport d'audit par le Groupe du financement de l'action humanitaire à sa finalisation par la Section des fonds de financement commun de pays du PNUD	226	73	52	20	58	77	7
Finalisation du rapport d'audit par la Section des fonds de financement commun de pays du PNUD et mesures connexes jusqu'à la clôture du projet	142	232	144	69	s.o. <sup>b</sup>	154	4

<sup>a</sup> À l'exclusion des bureaux nationaux pour lesquels les données n'étaient pas disponibles.

<sup>b</sup> Sans objet. Les projets n'ont pas encore atteint ce stade pour la dernière année.

609. Le Comité a observé que, bien que les projets devaient faire l'objet d'un audit dans les deux mois qui suivent l'approbation des états financiers définitifs, les étapes précédant la finalisation du rapport d'audit avaient pris environ 93 jours en moyenne au niveau mondial en 2019. S'il a noté une amélioration générale des paramètres de performance, le temps écoulé entre la finalisation du rapport d'audit par le Groupe du financement de l'action humanitaire et sa finalisation par la Section des fonds de financement commun de pays (anciennement Section de la coordination des financements) du PNUD avait augmenté en 2019.

610. Le Comité a constaté que certaines données relatives au fonds de financement commun pour le Soudan étaient erronées, le nombre de jours écoulés entre la présentation des états financiers définitifs et le déclenchement de l'audit ayant été enregistré en négatif. L'indicateur « Rapport d'audit finalisé par la Section des fonds de financement commun de pays du PNUD et mesures connexes jusqu'à la clôture du projet » était en outre indisponible pour les fonds de financement commun pour la République démocratique du Congo, le Nigéria et le Soudan du Sud.

611. Le Comité a par ailleurs constaté que neuf fonds de financement communs de pays (à l'exclusion de ceux pour lesquels les données concernées n'étaient pas disponibles) affichaient des résultats inférieurs à la moyenne mondiale sur cinq ans pour deux ou plus des quatre indicateurs liés à l'audit et à la clôture des projets<sup>17</sup>. La finalisation du rapport d'audit, à partir de la date de déclenchement de l'audit, a nécessité entre 261 jours (Somalie) et 472 jours (Iraq) pour neuf fonds de financement commun, contre une moyenne mondiale de 253 jours. Les bureaux nationaux de l'Iraq et du Soudan du Sud ont mis un temps anormalement long (171 jours et 227 jours, respectivement) à déclencher un audit après la présentation du rapport financier final, par rapport à une moyenne mondiale de 76 jours.

612. Le Bureau a reconnu les retards et a expliqué que ceux-ci étaient dus à des problèmes externes liés, entre autres, à la sécurité et à l'incapacité des sociétés d'audit d'accéder à certaines zones. Le Bureau a informé le Comité que les retards pris dans le cadre des audits avaient été considérablement réduits grâce à la conclusion d'accords mondiaux à long terme. Le Bureau a déclaré qu'il s'employait à étendre les accords à long terme actuels relatifs aux audits à d'autres zones géographiques en fonction des besoins perçus, ainsi qu'à renforcer les capacités d'audit.

#### *État des remboursements*

613. Conformément aux dispositions du paragraphe 267 v) du manuel opérationnel pour les fonds de financement commun de pays, après la clôture d'un projet et son audit, le Bureau informe les partenaires du montant exact qu'ils doivent rembourser, le cas échéant. Les partenaires disposent d'un mois à compter de la date de notification pour rembourser les montants dus.

614. Le Comité a analysé les projets relevant de fonds de financement commun de pays ayant reçu des financements au cours de la période 2015-2019 et a constaté que des remboursements de 11,22 millions de dollars étaient dus par les partenaires d'exécution pour 549 projets dont le Bureau était l'agent de gestion. Sur ce montant, 5,71 millions de dollars étaient dus par des partenaires d'exécution dont les dépenses subventionnables étaient nulles pour 251 projets, d'après les informations enregistrées dans le système de gestion des subventions. Le Comité a constaté que des remboursements d'un montant de 28,37 millions de dollars étaient dus par les partenaires d'exécution pour 409 projets dont le PNUD était l'agent de gestion. Sur ce montant, 19,26 millions de dollars étaient dus par des partenaires d'exécution dont les dépenses subventionnables étaient nulles pour 216 projets, d'après les informations enregistrées dans le système de gestion des subventions.

615. On trouvera ci-dessous une balance chronologique des remboursements dus.

Tableau II.11

#### **Balance chronologique des remboursements relatifs aux fonds de financement commun de pays**

<i>Années depuis l'échéance</i>	<i>Fonds de financement commun de pays gérés par le Bureau</i>		<i>Fonds de financement commun de pays gérés par le PNUD</i>	
	<i>Nombre de projets</i>	<i>Montant (en millions de dollars des États-Unis)</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Montant (en millions de dollars des États-Unis)</i>
Plus de 4 ans	47	1,15	62	7,05

<sup>17</sup> Afghanistan, République démocratique du Congo, Iraq, Jordanie, Liban, Myanmar, Somalie, Turquie et Yémen.

Années depuis l'échéance	Fonds de financement commun de pays gérés par le Bureau		Fonds de financement commun de pays gérés par le PNUD	
	Nombre de projets	Montant (en millions de dollars des États-Unis)	Nombre de projets	Montant (en millions de dollars des États-Unis)
3 à 4 ans	124	3,42	70	1,97
2 à 3 ans	161	3,08	44	3,05
1 à 2 ans	204	3,37	88	3,33

616. À la suite de l'analyse des données relatives à la clôture des projets extraites des rapports enregistrés dans le système de gestion des subventions, le Comité a constaté que des remboursements étaient en attente dans 38 projets mis en œuvre par 28 partenaires, alors que les audits avaient été finalisés. En outre, 43 nouveaux projets d'une valeur de 15,99 millions de dollars avaient été approuvés et des fonds avaient été versés à 10 de des 28 partenaires en question.

617. Les remboursements en attente, en particulier pour les projets dont les dépenses subventionnables sont nulles, présentent des risques financiers importants pour le Bureau et réduisent la disponibilité des fonds pour d'autres situations humanitaires éventuelles. En outre, le financement supplémentaire accordé à ces partenaires d'exécution était contraire aux dispositions du manuel opérationnel pour les fonds de financement commun de pays et mettait en lumière des lacunes dans les contrôles internes et le mécanisme de suivi des remboursements. Le Bureau a déclaré que le suivi était basé sur l'indice de performance des partenaires, qui permettait de prendre en considération des facteurs susceptibles d'entraîner une modification du niveau de risque associé aux partenaires.

**618. Le Comité recommande que le Bureau fasse des efforts soutenus, assortis de délais précis, pour résorber l'arriéré d'audits et pour que les montants dus par les partenaires d'exécution soient remboursés dans les meilleurs délais.**

619. Le Bureau a souscrit à cette recommandation.

### **Fonds central pour les interventions d'urgence**

620. Le Fonds central pour les interventions d'urgence permet aux acteurs humanitaires de fournir une assistance vitale chaque fois qu'une crise survient. Les financements alloués au titre du fonds prennent la forme de subventions ou de prêts. Il existe deux guichets pour l'octroi de subventions : le guichet interventions d'urgence, qui permet de rapidement mettre en œuvre les secours dans le cadre d'une réponse coordonnée et hiérarchisée lorsqu'une crise survient, et le guichet financement insuffisant, qui permet d'intensifier et de maintenir les interventions de secours prolongées afin de prévenir les lacunes sévères lorsqu'aucun autre financement n'est disponible. En 2019, le Coordonnateur des secours d'urgence a approuvé l'allocation de fonds d'un montant total de 538,67 millions de dollars à 300 projets au titre des interventions d'urgence (338,77 millions de dollars) et à 148 projets au titre d'un financement insuffisant (199,90 millions de dollars).

#### *Prolongation de projet sans frais*

621. Les projets d'intervention rapide durent six mois, tandis que ceux visant à pallier un financement insuffisant durent neuf mois, au cours desquels tous les fonds alloués doivent être dépensés et toutes les activités prévues doivent être achevées, y compris celles conduites par les partenaires de mise en œuvre. Conformément aux directives relatives au Fonds central pour les interventions d'urgence, les extensions de projets



(extensions sans frais) ne sont généralement pas autorisées, sauf dans des circonstances exceptionnelles, s'il est attesté qu'un projet n'a pas pu être mené à bien pour des raisons qui échappent au contrôle de l'organisme bénéficiaire. Les demandes de prolongation sans frais doivent être présentées au Coordonnateur des secours d'urgence par les coordonnateurs résidents ou les coordonnateurs humanitaires au moins 10 jours avant la date de fin du projet. Les demandes de prolongation rétroactives ne doivent pas être acceptées.

622. Sur les 475 projets financés par le Fonds central pour les interventions d'urgence dont la date de fin était initialement fixée à 2019, le Coordonnateur des secours d'urgence a approuvé la prolongation sans frais de 115 projets (24,21 %), dont 76 au titre des interventions d'urgence et 39 au titre d'un financement insuffisant. Le Comité a constaté que la demande de prolongation sans frais avait été soumise en retard pour 62 projets (54 %) et, pour 29 (25,22 %) d'entre eux, après la date initiale d'achèvement du projet. Bien que les prolongations rétroactives ne soient pas acceptées, le secrétariat du Fonds a approuvé la prolongation sans frais de ces 29 projets. Le Comité a également noté que la période de prolongation moyenne des 76 projets d'intervention rapide et des 39 projets visant à pallier un financement insuffisant était respectivement de 75 jours et 89 jours.

623. Le Bureau a répondu que les prolongations sans frais étaient généralement liées à l'existence de facteurs échappant au contrôle des agences, tels que l'accès à certains lieux, l'insécurité et d'autres facteurs externes de nature à perturber les interventions dans le cadre d'une situation d'urgence donnée. Les retards dans la soumission de certaines demandes étaient dus à un manque de connaissance des règles et règlements relatifs à l'administration du Fonds central pour les interventions d'urgence et à d'autres problèmes de mise en œuvre rencontrés par les agents de réalisation, notamment du fait de la pluralité des donateurs, ces derniers et le Fonds imposant chacun des règles différentes. Le Bureau a également déclaré qu'il avait examiné attentivement les demandes de prolongation qui lui avaient été soumises en retard, et qu'en définitive, les besoins des personnes touchées par une crise avaient été placés au centre des décisions.

624. Le Comité souligne que les fonds alloués par le Fonds central pour les interventions d'urgence servent à répondre aux besoins vitaux les plus pressants dans les situations de crise et que les directives qui régissent l'administration du Fonds sont édictées à ces fins. Le fait que des prolongations sans frais aient été approuvées pour 25 % des projets et les retards dans la présentation des demandes montrent qu'il est nécessaire de renforcer la mise en œuvre des projets et de veiller à ce que des prolongations ne soient accordées que dans des cas exceptionnels.

**625. Le Comité recommande que le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence collabore avec les agents de réalisation afin de réduire au maximum les demandes de prolongation, examine soigneusement ces demandes et n'accorde de prolongation que dans des circonstances véritablement exceptionnelles.**

626. Le Bureau a souscrit à cette recommandation.

#### *Information financière*

627. Conformément à la circulaire du Secrétaire général sur la création et l'administration du Fonds central pour les interventions d'urgence ([ST/SGB/2010/5](#)) et au mémorandum d'accord général conclu avec le Fonds, les organismes des Nations Unies qui reçoivent des subventions du Fonds exigent la présentation de rapports financiers et la rétrocession des fonds non dépensés. Si les rapports financiers sont des éléments importants aux fins de la gestion financière des projets, les informations

relatives aux remboursements figurent dans les rapports financiers finals certifiés. En conséquence, les organisations bénéficiaires doivent soumettre des rapports financiers trois fois par an au secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence, comme suit :

a) Un rapport financier périodique certifié arrêté au 31 décembre doit être présenté pour chaque subvention au plus tard le 15 février de l'année suivante ;

b) Pour les projets d'intervention rapide dont la date d'achèvement est comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin d'une année donnée, un rapport intermédiaire doit être présenté avant le 15 août de la même année ;

c) Un rapport financier final arrêté au 31 décembre doit être présenté pour chaque subvention au plus tard le 30 juin de l'année suivante.

628. Le Comité a noté que le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence avait pour la première fois reçu tous les rapports financiers périodiques concernant ses 641 projets conduits par 141 agents de réalisation dans le mois suivant la date d'échéance du 15 février 2020. Des retards allant jusqu'à 24 jours avaient été enregistrés dans la présentation des rapports périodiques pour 46 des 185 projets gérés par cinq organismes des Nations Unies<sup>18</sup>.

629. Les rapports périodiques concernant 125 projets d'intervention rapide dont la date d'achèvement était comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 30 juin 2019 devaient être soumis avant le 15 août 2019. Le Comité a constaté des retards dans la présentation de ces rapports pour 14 projets (11,20 %) ; les retards allant de 18 à 99 jours dans 9 cas.

630. Les rapports financiers finals arrêtés au 31 décembre 2018 concernant 601 projets devaient être soumis au plus tard le 30 juin 2019. Le Comité a constaté des retards allant de 1 à 26 jours dans la présentation de ces rapports pour 17 projets (2,83 %) ; les retards ayant été supérieurs à 10 jours dans 12 cas.

#### *Remboursement des fonds non utilisés*

631. Sur les 641 projets financés par le Fonds central pour les interventions d'urgence qui étaient en cours au 31 décembre 2019, 1 était censé s'achever en 2017 et 55 en 2018. Le Comité a constaté qu'au 15 février 2020, sur la somme de 1,21 million de dollars qui devait être intégralement remboursée au titre de ces 56 projets, le secrétariat du Fonds avait recouvré 404 162 dollars (33 %) à la date d'échéance prévue et 785 834 dollars (65 %) avec un retard allant de 1 à 7 mois. Un remboursement de 23 141 dollars (2 %) concernant un projet n'avait toujours pas été recouvré au mois d'avril 2020. Le remboursement des fonds relatifs au projet qui devait s'achever en 2017 avait été recouvré après 19 mois.

632. Sur les 641 projets financés par le Fonds central pour les interventions d'urgence qui étaient en cours au 31 décembre 2019, 381 étaient censés s'achever en 2019 (139 en juin et 242 en décembre, au plus tard). Le Comité a noté qu'au 15 février 2020, 75 % des fonds non dépensés dans le cadre des projets achevés en 2019 s'élevaient à 14,94 millions de dollars, dont 9,87 millions (66 %) n'avaient toujours pas été recouverts au 10 avril 2020. Le Comité a également noté que sur les 5,07 millions de dollars de remboursements reçus, seuls 790 000 dollars (5 %) avaient été reçus à la date d'échéance, les 4,28 millions de dollars restants (29 %) ayant été reçus après la date d'échéance.

<sup>18</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Organisation internationale pour les migrations, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Programme des Nations Unies pour le développement et Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

633. Le Bureau a déclaré que la présentation de rapports financiers et la gestion des remboursements dépendaient également des agents de réalisation et du contexte opérationnel dans lequel les projets du Fonds central pour les interventions d'urgence étaient mis en œuvre. Bien que les projets aient pris du retard malgré les efforts considérables qui ont été déployés, le secrétariat du Fonds, les sièges des organismes et leurs antennes locales ont communiqué étroitement et de manière constante pour déterminer l'origine de ces retards et tenter de trouver des solutions.

**634. Le Comité recommande que le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence s'efforce de terminer les rapports financiers et de rembourser les fonds non dépensés dans les délais impartis.**

**635. Le Conseil recommande également que le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence renforce, entre autres, la formation, les réunions d'information et les consultations avec les organismes des Nations Unies, afin d'améliorer la collaboration avec ces derniers, de manière à obtenir l'information financière et les remboursements dus en temps voulu.**

636. Le Bureau a souscrit à ces recommandations et déclaré qu'il poursuivrait ses efforts pour obtenir en temps voulu les rapports financiers et le remboursement intégral des fonds non dépensés au titre du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires.

#### **Intégration des différents systèmes de gestion financière**

637. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires établit sa balance des comptes dans Umoja, comme les autres bureaux et agences du Secrétariat des Nations Unies. Il utilise également d'autres systèmes de gestion financière, tels que le système d'analyse de l'exécution du budget, pour l'établissement du budget et la gestion de la performance, le système de gestion des subventions, pour la gestion des partenaires d'exécution financés au moyen des fonds de financement commun de pays ou du Fonds central pour les interventions d'urgence, et le système de suivi des contributions, pour la collecte de fonds et la gestion des relations avec les donateurs. Ces systèmes enregistrent des informations relatives à différentes opérations financières qui servent à alimenter Umoja et à établir la balance des comptes.

638. Le système d'analyse de l'exécution du budget est un outil budgétaire interne utilisé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour établir ses plans de dépenses annuels extrabudgétaires en attendant la mise au point d'un module budgétaire dans le cadre d'Umoja-Extension 2. Le budget approuvé dans le système est enregistré dans Umoja comme budget non publié et les deux doivent être rapprochés régulièrement. Le Bureau a informé le Comité que ce rapprochement était effectué sur une base hebdomadaire.

639. Le Bureau et l'équipe Umoja ont lancé un projet visant à mettre en place une passerelle entre les modules Umoja Extension 2 servant à l'attribution des subventions et à la gestion des fonds de financement commun. La passerelle a été testée et finalisée en février 2020. Dans sa configuration actuelle, elle permettrait d'alimenter le module d'attribution des subventions avec les données relatives aux accords, pour un ou plusieurs projets, ce qui éviterait au personnel du siège, aux fonctionnaires sur le terrain ou aux partenaires d'exécution d'avoir à saisir manuellement ces données. Le Comité a été informé que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les équipes Umoja collaboraient étroitement pour finaliser au plus vite le plan de mise en service de la passerelle.

640. Le système de gestion des subventions du Fonds central pour les interventions d'urgence permet de gérer l'utilisation du Fonds au siège et n'est pas intégré à Umoja. Le Bureau a déclaré que le projet de passerelle devrait profiter à la fois aux fonds de

financement commun et au Fonds central pour les interventions d'urgence, même si le degré auquel ceux-ci l'utiliseraient dans les faits pourrait varier en raison des différences de structure et de flux de travail. La passerelle serait d'abord mise en service pour les fonds de financement commun, puis son utilité pour le Fonds central pour les interventions d'urgence ferait l'objet d'une évaluation afin d'en tirer le meilleur parti.

641. Le Bureau utilise le système de suivi des contributions pour l'enregistrement des contributions volontaires, qui intervient à réception de ces dernières. Les contributions volontaires sont enregistrées séparément dans Umoja. Le Bureau a informé le Comité que le module de collecte de fonds d'Umoja n'était pas prêt et ne satisfaisait pas à ses exigences essentielles.

642. Le Bureau a déclaré qu'il rendait compte aux donateurs sur la base des normes comptables du système des Nations Unies et non des normes IPSAS, et qu'il devait de ce fait présenter le montant des contributions annuelles des donateurs en regard du montant des fonds extrabudgétaires annuels et des dépenses. Faute d'un outil budgétaire et de collecte de fonds adapté, le Bureau ne serait pas en mesure de publier des rapports financiers internes et externes, de gérer ses subventions et sa trésorerie, de collecter des fonds pour le budget-programme et d'assurer le suivi de toutes ses activités financières et budgétaires.

643. Tout en sachant que les systèmes de gestion financière doivent répondre aux besoins spécifiques de l'entité, le Comité estime que l'enregistrement des opérations financières en dehors d'Umoja et leur intégration manuelle dans Umoja a posteriori fait non seulement courir un risque d'erreur humaine, mais entraîne également une duplication des efforts pour l'enregistrement, le suivi et le rapprochement réguliers des informations concernées.

**644. Le Comité recommande que le Bureau accélère la mise en service de la passerelle entre les modules Umoja Extension 2 servant à l'attribution des subventions et à la gestion des fonds de financement commun, et étudie son utilité et la manière dont elle pourrait être adaptée pour le Fonds central pour les interventions d'urgence, l'objectif étant de réduire les saisies manuelles dans le cadre de l'enregistrement des transactions financières et de l'établissement de la balance des comptes.**

645. L'Administration a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'elle poursuivrait sa collaboration avec l'équipe chargée de développer le module d'attribution des subventions dans le cadre d'Umoja-Extension 2 aux fins de la mise en service de la passerelle entre ledit module et le système de gestion des subventions des fonds de financement commun. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires s'appuierait sur la mise en œuvre de l'architecture du système de gestion des subventions ONE pour en faire bénéficier à la fois le Fonds central pour les interventions d'urgence et les fonds de financement commun.

## **J. Informations communiquées par la direction**

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

646. L'Administration a informé le Comité qu'elle avait officiellement comptabilisé en pertes des immobilisations corporelles dont le coût net était de 4,46 millions de dollars et des créances correspondant à un montant de 6,28 millions de dollars, dont des contributions volontaires d'un montant de 5,97 millions. Elle a précisé que les comptabilisations en pertes concernant des membres du personnel et d'autres personnes représentaient 0,05 million de dollars.

### Versements à titre gracieux

647. L'Administration a indiqué qu'en application de l'article 5.11 du Règlement financier, une somme d'un montant de 21 412 dollars avait été versée à titre gracieux au cours de l'année terminée le 31 décembre 2019.

### Cas de fraude ou de présomption de fraude

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

649. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions sur la manière dont l'Administration s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou qui a été porté à son attention. Le Comité demande également à l'Administration et au Bureau des services de contrôle interne s'ils ont connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives. Il n'a relevé aucun cas de fraude lors de l'audit et aucun n'a été porté à son attention lors des contrôles.

650. Pour l'année 2019, l'Administration a signalé 147 cas de fraude ou de présomption de fraude, correspondant à une valeur estimative de 6,34 millions de dollars pour 29 de ces cas. La valeur estimative pour les autres cas a été classée comme « indéterminée ou inconnue » dans le rapport communiqué au Comité.

### Signalement des cas de fraude et de présomption de fraude

651. Le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget a transmis au Comité un rapport sur les cas de fraude et de présomption de fraude en 2019, et a mis à jour le statut des cas précédemment signalés. L'analyse des données fournies est présentée ci-dessous.

Tableau II.12

#### Cas de fraude ou de présomption de fraude

	<i>Fraude</i>	<i>Présomption de fraude</i>
Nombre de cas	13	134
Nombre de cas dans lesquels une enquête a été menée à terme	8	–
Nombre de cas en cours ou faisant l'objet d'une enquête	5	134
Nombre de cas dans lesquels le montant de la fraude ou de la fraude présumée a été évalué	8	21
Montant estimé de la fraude ou de la fraude présumée (en millions de dollars des États-Unis)	0,26	6,08

652. Sur les 13 cas de fraude inclus dans le rapport, 8 ont été signalés entre le 20 mars 2018 et le 27 décembre 2018, mais n'ont été inclus que dans le rapport de 2019. Sur les 134 cas de présomption de fraude inclus dans le rapport, 15 ont été signalés entre le 27 février 2018 et le 2 décembre 2018, mais n'ont été inclus que dans le rapport de 2019. L'Administration a répondu que ces 23 cas de fraude et de présomption de fraude étaient des cas locaux qui avaient été signalés par des antennes au Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget après la présentation du rapport

de 2018 sur les fraudes et les présomptions de fraude au Comité, ce qui expliquait qu'ils aient été inclus dans le rapport de 2019. La réponse de l'Administration fait apparaître un retard de plus d'un an dans la déclaration des cas de fraude et de présomption de fraude par le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, les cas survenus en février et en mars 2018 n'ayant pas été inclus dans le rapport de 2018, qui a été communiqué au Comité en mars 2019, et n'ayant été inclus que dans le rapport de 2019, qui a été transmis en mars 2020.

653. De même, sur les 49 cas précédemment signalés, qui font l'objet d'une mise à jour dans le rapport, 2 ont été signalés ou détectés en 2019, dont un en novembre. L'Administration a expliqué que ces deux cas avaient déjà été signalés par l'entité en 2018 mais qu'ils avaient été signalés au BSCI en 2019 et, par conséquent, inclus dans la mise à jour des cas précédemment signalés.

654. En outre, dans les données communiquées par l'administration sur les cas de fraude, le Comité a noté que le mois et l'année de début et de fin d'enquête n'étaient disponibles que dans un seul des huit cas clos.

655. Le Comité a constaté que le mécanisme actuel, qui consiste à signaler les cas de fraude et de présomption de fraude d'abord au niveau local, puis, par la suite, au Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget, n'était pas efficace et conduisait à un signalement tardif de ces cas au Comité. En outre, les détails de l'enquête ne sont pas disponibles.

**656. Le Comité recommande que l'Administration renforce les contrôles pour faire en sorte que les entités communiquent des informations détaillées sur les fraudes ou les fraudes présumées dès qu'elles en ont connaissance, afin d'accélérer leur signalement et de renforcer le suivi des cas signalés par le BSCI.**

657. L'Administration a souscrit à cette recommandation.

658. Le Comité a constaté que les 134 cas de présomption de fraude, y compris le cas signalé en février 2018, et 5 des 8 cas de fraude de 2019, faisaient toujours l'objet d'une enquête. En outre, 22 des 49 cas signalés précédemment faisaient eux aussi toujours l'objet d'une enquête, dont 17 depuis plus de 12 mois.

659. L'Administration a informé le Comité que l'instruction administrative sur les conduites répréhensibles et les enquêtes et instances disciplinaires y relatives ([ST/AI/2017/1](#)) ne fixait pas de délai pour l'achèvement de la procédure et que toutes les entités s'efforçaient de faire le nécessaire dans les meilleurs délais.

**660. Le Comité recommande que l'Administration étudie la possibilité de fixer un calendrier pour baliser la conduite des enquêtes et assure un suivi étroit de l'avancement de celles-ci.**

661. L'Administration a souscrit à cette recommandation et expliqué que le temps nécessaire pour mener à bien les enquêtes dépendait dans une large mesure de facteurs propres à chaque cas. Elle a également fait savoir que le BSCI s'était fixé comme objectif d'achever ses enquêtes dans un délai de 12 mois et aspirait à ramener ce délai à 6 mois, et qu'il avait fixé des objectifs spécifiques pour certains types d'enquêtes.

## K. Remerciements

662. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ainsi que l'administration et le personnel de l'Organisation des Nations Unies, dans tous les lieux qu'il a visités et contrôlés, de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

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

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

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

Le 21 juillet 2020

## Annexe I

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018 (volume I)

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2008-2009	A/65/5 (Vol. I), chap. II, par. 437	Le Comité a recommandé que l'Administration prenne les mesures voulues pour que le projet « Carbon » fonctionne en interface avec Umoja.	Le plan de travail pour l'intégration d'Umoja au système de gestion des conférences et des manifestations est en cours d'examen. En fonction des résultats de l'examen, de la mise à jour et de la hiérarchisation des priorités, les exigences techniques seront définies et cette intégration sera incorporée dans le plan de travail relatif à Umoja du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, selon qu'il conviendra.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
2	2010-2011	A/67/5 (Vol. I) et A/67/5 (Vol. I)/Corr.2, chap. II, par. 145	Le Comité a recommandé que l'Administration : a) établisse des objectifs et des indicateurs de succès davantage axés sur les résultats ; b) fasse en sorte qu'il existe un lien clair entre les activités, les indicateurs d'utilisation des ressources, les	Les projets de budget-programme pour 2020 ont été examinés par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité du programme et de la coordination et la Cinquième Commission. Les recommandations des entités compétentes sont appliquées dans le	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 29	produits et la réalisation des objectifs de haut niveau ; c) fasse figurer les objectifs énoncés aux points a) et b) ci-dessus dans l'énoncé de mission des secrétaires généraux adjoints responsables des entités concernées.	cadre du projet de budget-programme pour 2021.					
			Le Comité a recommandé que l'Administration définisse les moyens et les délais requis pour être en mesure de lier plus étroitement l'utilisation du budget aux produits et résultats déjà obtenus, et énonce, en gardant cet objectif à l'esprit, un plan détaillé pour intégrer la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, en définissant clairement les responsabilités de chacun et les ressources nécessaires.	Les projets de budget-programme pour 2020 ont été examinés par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité du programme et de la coordination et la Cinquième Commission. Les recommandations des entités compétentes sont appliquées dans le cadre du projet de budget-programme pour 2021.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
4	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 44	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore des plans pour produire des rapports de gestion mensuels et des rapports financiers améliorés destinés à la	L'Administration a mis en place des tableaux de bord mensuels de contrôle interne. Les commentaires dont ils font l'objet et les propositions d'amélioration sont					
					Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et effectuera la vérification du nouveau tableau de bord lors de son prochain audit. La recommandation est donc considérée		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 48	direction, en tirant parti des possibilités offertes par les normes IPSAS et le nouveau progiciel de gestion intégré. Le Comité a recommandé que l'Administration mette au point, dans le cadre de ses travaux sur la gestion du risque, une stratégie propre à améliorer le dispositif de responsabilité et de contrôle interne, grâce notamment à l'élaboration d'une « déclaration sur le contrôle interne » ou d'un document équivalent. Cette recommandation a remplacé la précédente concernant le contrôle interne ( <a href="#">A/67/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/67/5 (Vol. I)/Corr.2</a> , chap. II, par. 171).	également analysés chaque mois. Les activités relatives à la déclaration sont en cours ; son lancement est prévu au cours du premier trimestre 2021.	comme en cours d'application. Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
6	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 56	Le Comité a recommandé que l'Administration s'emploie à avoir une compréhension plus poussée de ses coûts et par conséquent de renforcer sa capacité de comparer et d'étalonner ses frais généraux et l'exécution de ses fonctions afin d'obtenir	Avec la mise en place du module de planification stratégique et budgétaire dans Umoja-Extension 2, la solution envisagée est très prometteuse sur le plan de la transformation institutionnelle, car elle permettra de se faire une idée de l'ensemble du cycle : planification	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			un meilleur rapport coût-efficacité. Elle devra peut-être, pour ce faire, créer un registre des codes d'analyse des dépenses d'administration et de programmes (et classer chaque opération selon le code approprié).	stratégique, préparation du budget, exécution du budget, contrôle de l'exécution et information financière selon les différentes sources de financement (budget ordinaire, opérations de maintien de la paix, ressources extrabudgétaires et recouvrement des coûts). Solution intégrée de bout en bout, elle remplacera les multiples systèmes existants par des tableaux de bord stratégique et opérationnel et des alertes déclenchées par des jalons et des indicateurs de résultats qui permettront de prendre des mesures préventives. Les directeurs et directrices de programme et l'Organisation pourront ainsi établir des plans stratégiques pour toutes les sources de financement, établir des liens entre l'information relative aux programmes et l'information financière, évaluer, suivre et ajuster les progrès et les résultats, établir le coût des produits et relier les sources de données					

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
7	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 77	Le Comité a également recommandé que l'Administration examine le processus d'élaboration du budget dans le but de l'améliorer du début à la fin et de se pencher notamment sur les éléments d'Umoja-Extension 2 relatifs à l'informatique et aux communications.	internes et externes pour rendre compte des réalisations.	Aux observations formulées dans le document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , l'Administration ajoute qu'elle est en train d'établir le projet de budget-programme pour 2021 à l'aide du module Business Planning and Consolidation, qui offre davantage de fonctionnalités qu'à son déploiement en février 2019. Le format du projet de budget-programme pour 2021 est également en cours de révision pour tenir compte des décisions de l'Assemblée générale.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X
8	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 114	Le Comité a recommandé que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires s'emploie avec d'autres entités des Nations Unies à établir des obligations formelles de partage de l'information sur les résultats des partenaires de réalisation dans chaque bureau de pays.	Cette recommandation est appliquée de manière globale, dans le cadre plus large de la suite donnée aux recommandations relatives aux partenaires de réalisation qui figurent aux paragraphes 264, 269 et 270 du chapitre II du document <a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , dans le contexte de la mise en place du module de gestion des subventions d'Umoja-Extension 2.	Comme l'a indiqué le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les questions relatives à l'échange d'informations relatives aux partenaires d'exécution entre les entités des Nations Unies étant encore à l'étude, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
9	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 125	Le Comité a recommandé que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires accélère la mise en place des contrôles améliorés institués par les directives globales et le dispositif d'application du principe de responsabilité, et ce, dans le cadre d'une approche davantage axée sur les risques et plus flexible en ce qui concerne la gestion des partenaires de réalisation dans les opérations de pays. Ceci supposait : a) des évaluations des risques pour faire le tri dans les partenaires de réalisation et constituer une réserve de fournisseurs sûrs ; b) une révision des arrangements de financement pour faire en sorte que les partenaires de réalisation à haut risque perçoivent un versement initial inférieur au taux de 80 % actuel ; c) un renforcement des arrangements en matière de suivi dans le	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a mis en place une série de contrôles améliorés axés sur les risques et sert d'agent de gestion pour les 18 fonds de financement commun depuis janvier 2020. Il a procédé à un examen des ressources humaines en vue de déterminer le nombre et le profil des membres du personnel nécessaires pour la meilleure gestion des fonds de financement commun.	Comme l'a indiqué le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les mesures prises par l'Administration après cette recommandation en vue de la mise en œuvre des systèmes d'information et des contrôles institués par les directives globales et le dispositif d'application du principe de responsabilité ont été renforcées, ce qui a permis d'améliorer le suivi par rapport au contexte dans lequel cette recommandation a été faite. En outre, le Bureau a été en mesure de fondre la structure de gestion des fonds de financement commun en un seul dispositif administratif. Compte tenu de toutes ces avancées et de l'amélioration en termes relatifs, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
10	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 143	<p>cadre duquel, par exemple, les projets à haut risque feraient l'objet d'audits ou d'inspections à mi-parcours en exercice des droits d'accès pour audit, alors que les projets à risque plus faible seraient évalués lors de visites par des membres du personnel régional ; d) une collaboration avec le Bureau des affaires juridiques visant à renforcer le mémorandum d'accord en vigueur entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les partenaires de réalisation.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration soutienne le développement du Bureau des services de contrôle interne afin de pouvoir recourir aux services d'experts capables de collaborer avec les différents départements et les aider à évaluer et analyser tous les risques de fraude significatifs et à prendre les mesures qui</p>	<p>Suite à la mise en œuvre des réformes de la gestion, cette recommandation est devenue caduque, notamment en raison de la création d'une équipe chargée de la gestion du risque institutionnel au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est devenue caduque.</p>				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
11	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 148	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un mécanisme central de réception pour toutes les plaintes de fonctionnaires et toutes les notifications relatives à une présomption de fraude, ce qui permettrait d'effectuer un tri et une évaluation appropriés et de transmettre les dossiers à l'unité administrative la mieux à même d'y donner suite, et améliorerait aussi la collecte de données.	Des mécanismes centraux de réception sont en place pour recueillir les plaintes du personnel et les notifications relatives à la fraude, notamment au moyen du service d'assistance téléphonique du Bureau de la déontologie en matière de représailles, de la ligne d'assistance du Bureau des services de contrôle interne et du service d'assistance en matière de harcèlement « Speak Up ».	Cette recommandation avait été faite parce que l'absence d'un point de contact unique pour signaler des cas de fraude entraînait des incohérences lors de l'examen en première instance. Le Comité a constaté qu'il n'existe pas de mécanisme central de réception, même à l'heure actuelle. La recommandation est donc considérée comme non appliquée.				X
12	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 151	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un plan directeur et les dispositifs nécessaires à l'engagement systématique de poursuites judiciaires dans les cas de fraude avérée.	Au cours des dernières années, l'Administration a communiqué au Comité des détails sur l'engagement systématique de poursuites judiciaires dans les cas de fraude présumée commise par des fonctionnaires des Nations Unies, des experts en mission et des membres du personnel connexe. L'Administration rejette l'évaluation du Comité selon laquelle les mesures prises face à ces	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et note que davantage de cas concernant des fonctionnaires et des experts en mission des Nations Unies sont soumis aux États Membres et font l'objet d'un suivi. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
13	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 159	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une approche stratégique intégrée de lutte contre la fraude, en s'inspirant des nombreux exemples de bonnes pratiques adoptés dans le monde et en les adaptant aux spécificités de l'Organisation. La première étape consisterait à évaluer et à comprendre la nature et la portée des risques de fraude auxquels l'ONU est exposée.	allégations sont incomplètes.	Cette recommandation et celle qui figure au paragraphe 303 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> sont étroitement liées, et le Secrétariat a adopté une approche progressive pour y donner effet en créant le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en 2016 et en procédant à une évaluation des risques de fraude et de corruption en 2017. En outre, dans le cadre de la mise à jour de l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat, au cours de laquelle la fraude a été relevée comme l'un des risques affectant l'Organisation et l'évaluation des risques antifraude a été rationalisée, le Secrétariat a examiné les rapports d'enquête du Bureau des services de contrôle interne pour la période 2014-2018 et recensé parmi les sources les plus courantes de fraude et de	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration pour mettre en œuvre la recommandation et de l'évaluation de l'administration selon laquelle les prochaines étapes devraient être finalisées d'ici le premier trimestre 2021. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X	



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>corruption les partenaires d'exécution, le trucage des procédures d'achats, le vol, la corruption et la fraude aux prestations et indemnités et à l'assurance maladie.</p> <p>L'étape suivante consiste à créer un groupe de travail chargé d'élaborer des directives de lutte contre la fraude et la corruption : ces lignes directrices visent à donner au personnel des Nations Unies un aperçu des formes que prennent la fraude et la corruption au sein du Secrétariat et décrivent les structures en place pour les prévenir et les détecter ainsi que les mécanismes et les mesures mis en place par l'Organisation pour prévenir, détecter, décourager, et signaler la fraude et la corruption et pour y faire face.</p> <p>La stratégie de lutte contre la fraude et la corruption comprendra un ensemble de mesures spécifiques à mettre en œuvre pour protéger l'ONU et ses opérations contre ces fléaux, dans le but de sensibiliser davantage l'ensemble de l'Organisation à ce sujet,</p>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 164	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie et des plans stratégiques de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à moyen et à long terme. Pour ce faire, elle devrait procéder à un examen de la stratégie de l'Organisation afin de définir les besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences.	de renforcer la capacité des responsables à prévenir, détecter et traiter les cas de fraude et de corruption, d'améliorer les mécanismes de signalement des activités suspectes, de renforcer les systèmes de mesures correctives et d'éviter que des actes de cette nature ne se reproduisent au sein de l'Organisation. Ces activités devraient être achevées au premier trimestre 2021.	Le Bureau des ressources humaines est en train d'élaborer un cadre de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Un guide pour la gestion prévisionnelle des besoins en personnel opérationnel, qui sera publié sous peu, donnera effet à une partie de la recommandation. La Division de l'administration des ressources humaines révisé actuellement les directives en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel opérationnel pour les entités clientes, qui devraient être achevées				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
15	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 169	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse des critères qui serviraient à mesurer l'efficacité de la procédure visant à recruter la bonne personne possédant les compétences voulues pour un poste spécifique au moment opportun et pour un coût juste.	d'ici le troisième trimestre 2020. Dans le cadre de cet effort, la Division se concentre également sur le vivier de talents actuel, qui comprend la liste générique de candidates et candidats présélectionnés et le programme Jeunes administrateurs, afin de s'assurer que les procédures concordent avec l'offre et la demande des entités clientes et de répondre à leurs besoins actuels et futurs.	L'Administration note que cette recommandation est le résultat d'observations concernant les délais dans les différentes étapes du processus de recrutement. Depuis que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a commencé à surveiller les délais de recrutement dans toutes les entités du Secrétariat, à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2019, la recommandation est considérée comme appliquée. En outre, le suivi effectué par la	Le Comité note que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité surveille l'exercice de la délégation de pouvoirs au moyen de 16 indicateurs de performance, dont trois concernent les ressources humaines, l'un étant relatif à la rapidité du recrutement du personnel. Le Comité note également que l'Administration est en train de revoir les indicateurs de performance et attend avec intérêt d'autres mesures des résultats, comme cela a été			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				Division porte sur les autres dimensions mentionnées dans la recommandation, telles que la parité des genres et l'équilibre géographique. D'autres aspects qualitatifs du recrutement sont couverts par les étapes décrites dans l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/2010/3</a> , qui comprennent des mécanismes d'évaluation et l'examen des recommandations qui en résultent par le Conseil central de contrôle, afin de « recruter la bonne personne possédant les compétences voulues pour un poste spécifique au moment opportun et pour un coût juste ». L'Administration prie le Comité de classer cette recommandation.	recommandé. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.				
16	2012-2013	<a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 170	Le Comité a recommandé que l'Administration réalise une étude de l'ensemble de la procédure de recrutement pour trouver des moyens de réduire les délais entre le moment où un poste	Il est demandé que la recommandation soit classée, compte tenu de l'examen effectué par la Division de l'administration des ressources humaines. En janvier 2019, celle-ci a lancé une initiative visant à réduire les délais entre la	Compte tenu des mesures prises, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			devient vacant et celui où il est pourvu.	publication de l'avis de vacance et le moment où le poste est pourvu en rendant le recrutement dans Inspira plus rapide et plus facile. Cette initiative à effet rapide était axée sur l'utilisation de la technologie pour accélérer et faciliter le recrutement. Le Bureau des ressources humaines continue de soutenir ces efforts pour assurer la cohérence avec la politique établie. En juin 2019, la Division a lancé un projet visant à améliorer l'entrée en fonctions des nouvelles recrues (période allant de la sélection d'un candidat à sa prise de fonction), en mettant l'accent sur la réduction des délais et l'amélioration de l'expérience des principales parties prenantes. Cet examen a ouvert la voie à l'élaboration d'un guide global sur l'entrée en fonctions et les mouvements de personnel, le Bureau examinant la politique établie, qui a été publié le 2 juin 2020 et sert de base aux améliorations.					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
17	2012-2013	A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 177	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie de renforcement des compétences du personnel fondée sur une meilleure compréhension des lacunes en matière de capacités et de compétences, telles que les compétences commerciales pour les grands projets, ainsi que des besoins résultant de la mise en œuvre des normes IPSAS et de la mise en service d'Umoja, comme le renforcement des compétences en gestion financière, de façon à apporter des améliorations dans ce domaine et proposer des services	Dans le cadre de ces deux initiatives, un examen des procédures a été entrepris avec les principales entités (entités basées au Siège, bureaux hors Siège, commissions régionales, centres de services et opérations de paix) afin de repérer les blocages, les lacunes et les meilleures pratiques.	Le Bureau des ressources humaines fait partie de l'équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination chargée de la question de l'avenir de la main-d'œuvre du système des Nations Unies, qui évalue les compétences des Nations Unies qui seront nécessaires à l'avenir et recense les sources externes de ces compétences.	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et du fait qu'elle prévoit que cette recommandation serait appliquée en juin 2021. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.			X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
18	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 40	Le Comité a recommandé que l'Administration : a) mette en place des approches et des méthodes normalisées pour mesurer le coût des services rendus aux utilisateurs internes et externes ; b) détermine comment Umoja pouvait aider à comptabiliser, analyser et présenter de manière plus transparente l'intégralité des coûts des activités.	Les prestataires de services ont reçu pour instruction d'utiliser l'une des méthodes approuvées de recouvrement des coûts dans Umoja pour toutes les activités de recouvrement des coûts (conformément à la note du contrôleur datée du 16 décembre 2014). L'utilisation de ces méthodes garantit la transparence de l'enregistrement des services et permet de contrôler et de suivre toutes les activités de recouvrement des coûts dans un seul rapport Umoja. Avant le début de chaque année financière, le Contrôleur publie des orientations et des instructions concernant le fonctionnement des fonds de recouvrement des coûts.	Lors du dernier audit, il a été constaté que les coûts étaient déterminés au cas par cas et qu'il y avait de grandes variations dans les coûts facturés par diverses entités pour la même activité. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
19	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 60	Le Comité a recommandé que l'Administration examine les causes sous-jacentes de la différence entre les coûts moyens des prestations au titre des	L'audit des prestations en cours permettra de déterminer les causes de la différence entre les coûts moyens des prestations. À ce stade, le cahier des charges a été finalisé et	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration selon laquelle l'audit des prestations en cours permettra de déterminer les causes de la différence entre les coûts moyens		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			différents régimes afin de déterminer s'il était possible de réduire les frais de gestion des régimes d'assurance maladie.	l'invitation à soumissionner pour l'audit des prestations devrait être publiée d'ici la fin de 2020.	des prestations. Étant donné que l'invitation à soumissionner pour l'audit des prestations devrait être publiée d'ici la fin de 2020, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.				
20	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 64	Le Comité a recommandé que des dispositions soient prises pour donner libre accès aux documents comptables à des auditeurs chargés d'examiner les performances des administrateurs tiers en vue de vérifier l'exactitude des coûts qu'ils déclarent et des opérations qu'ils réalisent et de s'assurer qu'ils respectent leurs obligations contractuelles. À l'avenir, les droits d'inspection inscrits dans ces contrats devraient être exercés régulièrement.	Le cahier des charges a été finalisé et l'invitation à soumissionner pour l'audit des prestations devrait être publiée d'ici la fin de 2020.	Le Comité a pris note des informations communiquées par l'Administration selon lesquelles le cahier des charges a été finalisé et l'invitation à soumissionner pour l'audit des prestations devrait être publiée d'ici la fin de 2020. Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				X
21	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 74	Le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait faite et encouragé le Secrétariat à accélérer les travaux visant à élaborer sans tarder une méthode de gestion prévisionnelle	Le Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) et la Division de l'administration des	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et du fait qu'elle prévoit que cette recommandation serait appliquée en juin 2021. Il considère que cette				X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			des besoins en personnel.	ressources humaines (Département de l'appui opérationnel) continuent de collaborer à cet égard. Un projet pilote a été élaboré et mis en place au Bureau des affaires juridiques et à la Division des services médicaux. Voir également les observations de l'Administration sur la recommandation figurant au paragraphe 164 du document A/69/5 (Vol. I).	recommandation est en cours d'application.				
22	2014	A/70/5 (Vol. I) et A/70/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 80	Le Comité a recommandé que le Secrétariat prenne les mesures suivantes : a) créer un mécanisme adapté pour veiller à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, qui assurent actuellement les fonctions budgétaires et de ressources humaines de manière compartimentée, coordonnent davantage leurs travaux afin d'améliorer la gestion prévisionnelle stratégique des ressources humaines ;	Avec la mise en service d'Umoja, tous les processus d'entreprise sont intégrés, y compris les fonctions ayant trait aux questions budgétaires et financières, aux ressources humaines et à la chaîne d'approvisionnement. Les mécanismes ont été mis en place et une révision des codes emploi et des familles d'emplois a été entreprise. Les points a) et b) de la recommandation ont été appliqués. En ce qui concerne la partie c), voir les observations de l'Administration sur les recommandations	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification					
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque		
23	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 83	b) examiner les profils d'emploi pour s'assurer que chaque poste est classé dans la bonne famille et le bon réseau d'emplois en utilisant un système de classification normalisé ; c) étudier la possibilité d'intégrer un module de gestion prévisionnelle des besoins en personnel au système Umoja.	figurant au paragraphe 164 du document <a href="#">A/69/5 (Vol. I)</a> et au paragraphe 74 du document <a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> .	La circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote <a href="#">ST/SGB/2019/2</a> définit le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs. L'Administration demande donc le classement de la recommandation, qui est devenue caduque en raison de la mise en place du nouveau cadre.	La circulaire <a href="#">ST/SGB/2019/2</a> a été publiée aux fins de décentraliser la prise de décisions, de mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités, de renforcer l'application du principe de responsabilité et de déléguer aux fonctionnaires responsables les pouvoirs nécessaires en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles en vue d'assurer la bonne exécution des mandats. La recommandation est donc considérée comme caduque.				X	
24	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 84	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un document directif de synthèse	La circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote <a href="#">ST/SGB/2019/2</a> définit le nouveau dispositif de	Le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs et le dispositif d'application du principe de responsabilité sont en						X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			énonçant clairement les pouvoirs délégués. Il a recommandé en outre que le Bureau de la gestion des ressources humaines mette en place un dispositif de vérification et de contrôle afin de surveiller la façon dont les pouvoirs délégués étaient exercés et de s'assurer que les directives approuvées en la matière étaient respectées.	délégation des pouvoirs. En outre, le nouveau dispositif d'application du principe de responsabilité permettant de contrôler l'exercice des pouvoirs délégués est entré en vigueur. Ce dispositif porte sur le contrôle et le suivi de la conformité, sur la base du modèle des trois lignes de défense établi dans le rapport du Secrétaire général (A/72/492/Add.2, par. 63), ainsi que sur un processus d'examen permanent fondé sur un cycle d'amélioration continue en quatre étapes consistant à « Préparer-Faire-Vérifier-Agir » dans tous les domaines fonctionnels, y compris les ressources humaines ; dans ce cadre, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité contrôle quotidiennement les dérogations aux instructions administratives demandées par les responsables d'entité. L'Administration demande donc le	place. La recommandation est donc considérée comme caduque.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 92	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines assure le suivi de l'application de la circulaire du Secrétaire général sur l'emploi et l'accessibilité des fonctionnaires handicapés au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ( <a href="#">ST/SGB/2014/3</a> ).	classement de la recommandation de 2014, qui est devenue caduque en raison de la mise en place du nouveau dispositif de délégation de pouvoirs.	En 2019, une stratégie à l'échelle du système a été lancée pour améliorer l'accessibilité et le respect des droits des personnes handicapées. Les activités en cours comprennent une initiative conjointe de formation en ligne de l'ONU et du Programme des Nations Unies pour le développement, sous le titre provisoire « Handicap et inclusion sur le lieu de travail », et la mise à jour du cadre d'apprentissage sur les directives et les exigences en matière d'accessibilité.	Le Comité prend note des mesures énoncées par l'Administration dans sa réponse. Il note également que l'Administration ne précise pas comment elle surveille l'application de la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote <a href="#">ST/SGB/2014/3</a> . Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X
26	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 93	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce de combler les lacunes dans l'accès aux données relatives aux congés de maladie pour permettre l'établissement de rapports complets en temps utile, et qu'elle	Cette recommandation est caduque car elle est antérieure à la mise en service d'Umoja, qui centralise les informations. Avant le lancement d'Umoja, l'Organisation disposait de plusieurs systèmes décentralisés développés sur différentes	La réponse n'indique pas les progrès réalisés en vue de la fusion des données relatives à l'approbation des congés dans Umoja et des données EarthMed, qui serait en cours [ <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> ]. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
27	2014	A/70/5 (Vol. I) et A/70/5 (Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 98	<p>se donne les moyens de recueillir des données sur les paramètres de santé déterminants de ses usagers dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de permettre l'établissement de rapports plus complets sur les questions de statut et de politique générale.</p> <p>Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines : a) envisage de collecter des données sur le nombre de fonctionnaires relevant de chaque premier et second notateur en vue de recenser les cas où le ratio dépasserait de manière déraisonnable les normes en vigueur ; b) envisage d'approfondir l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la notation et de l'évaluation individuelles des fonctionnaires ; c) envisage de perfectionner les</p>	<p>plateformes technologiques, dont plusieurs versions de l'ancien Système intégré de gestion, déjà retiré du service.</p> <p>Par conséquent, l'Administration demande que cette recommandation soit classée.</p> <p>En ce qui concerne le point a), le Bureau de la gestion des ressources humaines a examiné le nombre de fonctionnaires relevant de chaque premier et second notateur dans ses rapports annuels de conformité pour 2017-2018 et 2018-2019. Les meilleures pratiques indiquent que ce nombre ne devrait pas dépasser 10. Le Bureau n'a observé aucun changement entre 2017-2018 et 2018-2019, ce qui indique que la majorité des cadres du Secrétariat (80 %) étaient responsables de 1 à 5 fonctionnaires, 15 % de 6 à 10 fonctionnaires et 5 % supervisaient un nombre de fonctionnaires trop élevé. Le Bureau</p>	<p>Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et du fait qu'elle prévoit que cette recommandation sera appliquée d'ici à décembre 2021. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			applications statistiques du système afin de permettre l'agrégation des données concernant les plans de progression individuels et les activités de formation à entreprendre.	effectuera une analyse plus approfondie de ces 5 %, en vue d'identifier les entités dans lesquelles le nombre de fonctionnaires relevant de chaque premier et second notateur était élevé, et d'en déterminer les raisons, afin de trouver de nouvelles solutions.					
				En ce qui concerne le point b), le Bureau travaille avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sur le projet d'analyse décisionnelle des Nations Unies, qui permettra d'améliorer la disponibilité des données sur les performances devant être examinées par les responsables d'entité, y compris la répartition des notations ou des appréciations.					
				En ce qui concerne le point c), le Bureau a examiné cette recommandation mais confirme que le système actuel ne permet pas d'agrèger les données concernant les plans de progression individuels et les activités de					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
28	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 104	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines accélère le traitement et le règlement des affaires disciplinaires et mette en place un système de contrôle centralisé permettant de suivre le nombre d'enquêtes en cours sur les allégations de faute à partir du moment où une plainte est officiellement déposée ou une enquête recommandée par le Bureau des services de contrôle interne.	formation à entreprendre en raison de la nature « ouverte » du plan de perfectionnement individuel dans les rapports d'évaluation actuels et du fait qu'il n'existe pas d'approche unique de ces plans très personnels et de leurs utilisations potentielles.	Voir les commentaires de l'Administration sur la recommandation figurant au paragraphe 324 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , les deux recommandations étant étroitement liées.	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration au paragraphe 324 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> et du fait qu'elle comptait que le système de suivi de la gestion des dossiers dans l'ensemble du Secrétariat soit mis en place d'ici au premier trimestre 2021. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.			X
29	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 122	Le Comité a recommandé que le Secrétariat : a) élabore des politiques et des procédures de gestion du risque institutionnel détaillées à l'intention du personnel des	Le nouvel inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat, achevé en 2019, comprend des définitions des risques, une analyse complète des principaux facteurs de risque, une	Le Comité prend note des progrès réalisés dans l'application de la recommandation ainsi que du fait que l'inventaire des risques doit encore être approuvé par le Comité de gestion et que				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			départements de l'Organisation, qui complèteraient les directives relatives à la gestion des risques essentiels actuellement en vigueur ; b) élabore un plan de mise en œuvre détaillé sur tous les éléments de la gestion du risque institutionnel, contenant un calendrier précis et précisant les étapes clés, les produits et services rendus et les ressources nécessaires ; c) renforce la communication sur les politiques et les procédures applicables en matière de gestion du risque institutionnel et la formation offerte au personnel ; d) envisage d'acheter des outils adéquats, y compris des logiciels, pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel ; e) présente régulièrement des rapports d'activité pour tenir le Comité de gestion informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans toute l'Organisation et pour lui donner l'assurance	description des contrôles déjà établis par l'administration et un aperçu des stratégies potentielles de gestion des risques. Une fois qu'il aura été approuvé par le Comité de gestion, des responsables de la gestion des risques institutionnels seront désignés et chargés d'élaborer des plans de traitement des risques et d'intervention qui fixeront des mesures spécifiques et des délais de mise en œuvre. Le document contiendra également des orientations stratégiques sur le développement d'inventaires des risques locaux au niveau des entités. Le guide à l'intention des responsables et plusieurs programmes de communication et de formation, ainsi qu'un outil électronique dédié à la gestion du risque institutionnel, sont en cours d'élaboration et de maintenance pour soutenir la mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation.	les mesures qui en découlent doivent être mises en œuvre. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
30	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 128	Le Comité a renouvelé ses recommandations sur la fraude et encouragé vivement l'administration à prendre d'urgence des mesures concertées pour renforcer ses politiques et procédures de lutte contre la fraude.	Comme l'a recommandé le Comité, l'évaluation des risques de fraude et de corruption a été mise à jour et harmonisée avec l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat. Pour pouvoir prendre d'urgence des mesures concertées pour renforcer ses politiques et procédures de lutte contre la fraude, l'Administration a proposé la création d'un groupe de travail chargé de préparer les lignes directrices et une stratégie de lutte contre la fraude et la corruption. Ces documents permettront au personnel de l'ONU de comprendre les formes que prennent la fraude et la corruption au sein du Secrétariat et exposeront les mesures visant à renforcer les systèmes existants de mesures correctives et à éviter la répétition d'actes de cette nature au sein de l'Organisation.	Le Comité prend note des progrès réalisés dans l'application de la recommandation ainsi que du fait que l'inventaire des risques doit encore être approuvé par le Comité de gestion et que les mesures qui en découlent doivent être mises en œuvre. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
31	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/</a>	Le Comité a recommandé que	Le Secrétariat continuera d'inscrire les	L'Administration a déclaré que les chefs de	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
	Corr. I, chap. II, par. 142	l'Administration continue de renforcer ses capacités dans le domaine des achats et de la gestion des contrats, en poursuivant ses efforts en faveur de l'ouverture de possibilités de carrière évolutives pour les spécialistes des achats. Les mesures prises devraient comprendre de nouvelles offres de formation et d'autres voies, comme les détachements à l'extérieur, et la poursuite du recrutement de spécialistes des achats.	fonctionnaires à des formations débouchant sur une certification professionnelle dans le domaine des achats. La mission a mené à bien les activités suivantes : a) S'assurer que le personnel a accès à la dernière version du guide pratique des procédures d'achat dans le système des Nations Unies (Procurement Practitioner's Handbook) ; b) Encourager les chefs de section et les chefs des services des achats à évoquer la question des perspectives de carrière dans l'Organisation au moment de l'évaluation annuelle ; c) Informer les spécialistes des achats des possibilités de formation professionnelle continue dans le système des Nations Unies qui n'impliquent pas de dépenses supplémentaires ; d) Encourager les membres du personnel à établir des liens avec leurs homologues dans le système pour leur	section avaient examinés les perspectives de carrière avec les fonctionnaires concernés dans au moins deux domaines (le professionnalisme et la formation continue), dans lesquels les fonctionnaires étaient également évalués et notés. Les offres d'emploi dans le domaine des achats en collaboration avec d'autres entités du système des Nations Unies sont partagées avec le personnel de la Division des achats. Au total, 98 fonctionnaires ont obtenu ou vont obtenir une certification professionnelle dans le domaine des achats et 146 ont obtenu ou vont obtenir une certification de niveau 4 ou 5. La recommandation est considérée comme appliquée.					

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>permettre de se familiariser avec les initiatives relatives aux politiques générales et aux meilleures pratiques et de proposer, le cas échéant, leur adaptation et leur application au Secrétariat.</p> <p>En outre, l'Administration a rendu obligatoire la certification professionnelle dans le domaine des achats pour l'ensemble du personnel d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2021 et fera tout son possible pour atteindre cet objectif.</p> <p>L'Administration a lancé le programme institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat avec deux webinaires d'information, en novembre et décembre 2019, et un troisième le 15 janvier 2020. Y ont participé des responsables de la formation, des chefs de la chaîne d'approvisionnement et d'autres fonctionnaires qui souhaitaient en savoir plus sur le programme.</p>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
32	2014	<a href="#">A/70/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/70/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 178	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce davantage de faire respecter la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en surveiller l'application dans les missions politiques spéciales, notamment en mettant au point une série de rapports de gestion qui fourniraient des informations essentielles sur la date d'achat, la classe et le coût des billets.	La recommandation initiale, qui demandait à l'Administration de « s'efforcer davantage de faire respecter la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en surveiller l'application dans les missions politiques spéciales », a été appliquée, et pas seulement pour les missions politiques spéciales, grâce au nouveau cadre de délégation de pouvoirs établi en 2019 (circulaire du Secrétaire général <a href="#">ST/SGB/2019/2</a> et dispositif d'application du principe de responsabilité concernant le contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoirs). Dans ses observations les plus récentes, le Comité modifie la recommandation initiale en demandant à la place que la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance soit pleinement appliquée. Il convient de noter que cette recommandation de 2014 est rendue caduque par la recommandation plus récente du Comité :	La recommandation du Comité tendait à renforcer les efforts visant à faire respecter la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance et à en surveiller l'application. Le Comité prend note des efforts déployés pour contrôler le respect de cette règle au moyen des indicateurs de performance du dispositif d'application du principe de responsabilité concernant le contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoirs. Toutefois, sur la base du rapport sur ces indicateurs de performance pour le premier semestre 2019, qui est le plus récent disponible, le Comité note que la règle n'a été respectée que dans 39 % des cas au deuxième trimestre. Ce taux doit être renforcé davantage. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
33	2014	A/70/5 (Vol. I) et A/70/5 (Vol. I)/Corr. I, chap. II, par. 197	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre dans les départements.	« Le Comité recommande que l'Administration affine encore les catégories servant à justifier du non-respect des délais de réservation et établisse des niveaux de tolérance différents en fonction du voyageur et de la nature du voyage. L'Administration devrait également inviter les voyageurs à répondre rapidement aux demandes des agences de voyages afin d'assurer un meilleur respect de la politique relative aux délais de réservation de billets. » (A/74/5 Vol. I, par. 351). Par conséquent, l'Administration demande au Comité de classer la recommandation de 2014.	Le classement de cette recommandation est demandé comme suite à la réforme de la gestion, puisqu'une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations dans le sens de la poursuite de l'entreprise de réforme et de l'apprentissage a été mise en œuvre au moyen de divers leviers				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				et mécanismes, notamment la gestion du risque institutionnel, la gestion axée sur les résultats, l'autoévaluation, le renforcement des capacités et le Comité des clients des services de gestion.	recommandation a été appliquée.				
34	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 56	Le Comité a recommandé que l'Administration accentue le contrôle des engagements en cours en fin d'année, et donne au personnel, à cet effet, des instructions plus précises sur les critères devant présider au maintien ou à l'annulation d'un engagement.	L'Administration continue de considérer cette recommandation comme appliquée et continuera de renforcer l'examen et le suivi des engagements.	Le Comité a constaté que l'Administration n'avait soumis aucune autre observation ni aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans son rapport paru sous la cote <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> . Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
35	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 57	Le Comité a recommandé que l'Administration passe en revue les engagements en cours durant l'année, et en particulier en fin d'année, afin de remettre en cause le maintien de ceux qui pourraient être annulés.	L'Administration continue de considérer cette recommandation comme appliquée et continuera de renforcer l'examen et le suivi des engagements.	Le Comité a constaté que l'Administration n'avait soumis aucune autre observation ni aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans son rapport paru sous la cote <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> . Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
36	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 90	Le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait formulée, tendant à ce que l'Administration	La recommandation est en cours d'application et le délai est fixé à décembre 2022.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			définisse les moyens et les délais requis pour être en mesure de lier plus étroitement l'utilisation du budget aux produits et résultats déjà obtenus, et d'énoncer un plan détaillé pour intégrer la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, en définissant clairement les responsabilités respectives de chacun et les ressources nécessaires.		recommandation est en cours d'application.				
37	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 99	Le Comité a recommandé que l'Administration accélère le processus actuel de renforcement des mesures des résultats utilisées par les départements pour mesurer et communiquer les résultats.	La recommandation est en cours d'application et le délai est fixé à décembre 2022.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
38	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 112	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un plan détaillé quant à la façon dont il pouvait tirer le meilleur parti des ressources actuelles pour améliorer l'évaluation dans l'ensemble du	Le Secrétaire général, reconnaissant que la qualité des fonctions et produits d'évaluation variait sensiblement selon les programmes et s'efforçant de pallier ces lacunes, a fait part de son intention de renforcer les capacités d'autoévaluation,	Le Comité note que l'Administration a mis en place une section d'évaluation au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			Secrétariat, y compris le niveau et le type d'examens qu'il devait entreprendre, les compétences et les capacités nécessaires à l'exécution de ceux-ci, et la manière dont elle pouvait tirer des enseignements des approches existantes afin d'aider à moindres frais le personnel à s'auto-évaluer, par exemple en le formant aux outils et techniques d'évaluation standard.	notamment en élaborant une politique d'évaluation du Secrétariat et en créant une petite structure centrale d'évaluation au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) (A/72/492, par. 61). La Section de l'évaluation travaille en étroite collaboration avec le Bureau des services de contrôle interne, qui est responsable de la qualité, des normes et de la conduite des évaluations au sein du Secrétariat, afin de finaliser une politique d'évaluation du Secrétariat qui prévoit des modalités en matière de gouvernance et d'application du principe de responsabilité, ainsi que des normes de performance pour les fonctions d'évaluation du Secrétariat et des exigences en matière de conduite et d'utilisation des évaluations. L'Administration a	gestion et de la conformité) et qu'une circulaire du Secrétaire général sur l'évaluation est en cours d'élaboration. Compte tenu de ce qui précède, la recommandation est considérée comme caduque.				



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
39	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 122	Le Comité a recommandé que l'Administration s'assure que, dans chaque lieu d'affectation, les loyers correspondent au plus près à ceux du marché.	rendu compte au Comité de l'avancement du projet de politique d'évaluation et de dispositif d'appui dans le cadre de son audit en cours des réformes de la gestion et lui demande de considérer cette recommandation comme caduque.	L'Administration note une fois de plus que, selon les conclusions du groupe de travail sur les pratiques relatives aux loyers, le Siège, les bureaux hors Siège et les commissions régionales appliquent les taux actuels du marché local. L'Administration demande au Comité de classer cette recommandation.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et observe que la formalisation de l'obligation faite aux lieux d'affectation de réviser périodiquement les loyers en fonction du marché et les documents montrant la révision des loyers sur la base des différents rapports de location soumis sont en attente. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.			X
40	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 126	Le Comité a recommandé que l'Administration s'assure que les données saisies dans le module Umoja de gestion des biens immobiliers sont exhaustives et qu'elle veille à la mise en place de dispositifs de	Cette recommandation est toujours en cours d'application et les activités devraient être achevées à la date prévue.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
41	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 131	Le Comité a recommandé que l'Administration analyse l'utilisation qui était faite de l'espace dans les principaux lieux d'affectation afin de déterminer la superficie et la composition idéales du parc immobilier, l'objet étant d'étayer de futures demandes de financement.	L'Administration a demandé le classement de cette recommandation et invite le Comité à examiner les analyses qui auront été effectuées concernant l'utilisation de l'espace.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration, à savoir que les analyses de l'utilisation de l'espace sont attendues et qu'il a seulement reçu des rapports du Secrétaire général faisant référence à ces analyses. En outre, les analyses concernant la Commission économique pour l'Afrique et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale n'ont pas été soumises à l'Administration, et il n'y a aucune référence aux analyses concernant l'Office des Nations Unies à Vienne. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
42	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 135	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse des catégories de coûts normalisées applicables dans tous les lieux d'affectation, de sorte à accentuer la transparence et rendre compte des coûts immobiliers par fonctionnaire propres à	Cette recommandation est toujours en cours d'application et les activités devraient être achevées à la date prévue. Le développement d'une autre fonctionnalité de communication de l'information dans Umoja est en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 137	chacun des lieux d'affectation. Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un modèle standard de présentation des prévisions de dépenses se rapportant à l'entretien afin d'améliorer la comparabilité entre les lieux d'affectation.	L'Administration note qu'un modèle standard de présentation des prévisions de dépenses a été établi et mis en service, et demande au Comité de classer cette recommandation.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
44	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 141	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un ensemble commun d'indicateurs de résultats pour aider à étalonner les résultats obtenus dans chaque lieu d'affectation.	Cette recommandation est toujours en cours d'application et les activités devraient être achevées à la date prévue. Le développement d'une autre fonctionnalité de communication de l'information dans Umoja est en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
45	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 143	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un ensemble commun d'indicateurs de résultats pour améliorer la cohérence des informations communiquées aux États Membres.	Cette recommandation est toujours en cours d'application et les activités devraient être achevées à la date prévue. Le développement d'une autre fonctionnalité de communication de l'information dans Umoja est en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
46	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 157	Le Comité a recommandé que l'Administration	L'Administration note que les cinq grands projets en cours utilisent	Le Comité prend note des informations communiquées par		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			officialise l'utilisation des lignes directrices relatives à la gestion des grands projets de construction formulées par le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs.	les lignes directrices et que celles-ci sont publiées en ligne. L'Administration demande le classement de cette recommandation.	l'Administration et du fait que les lignes directrices conservent un caractère consultatif, en l'absence de toute instruction administrative visant à en officialiser l'utilisation. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.				
47	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 160	Le Comité a recommandé que l'Administration étudie le meilleur moyen d'améliorer la cohérence de la gestion des biens immobiliers, que ce soit : a) en élaborant une stratégie mondiale en la matière ; ou b) en définissant une approche normalisée pour l'élaboration de stratégies locales en la matière, tout en veillant à ce que les effets des initiatives plus larges de transformation des modes de fonctionnement sur les besoins futurs du parc immobilier soient pris en compte.	L'Administration note que l'examen stratégique des biens immobiliers comprend une stratégie de gestion des biens.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.				X
48	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 166	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines consolide ses dispositifs de contrôle	À la suite des réformes de la gestion, décrites dans les documents <a href="#">A/72/492</a> et <a href="#">A/72/492/Add.2</a> , les fonctions de suivi	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et du fait qu'elle a élaboré un dispositif d'application du principe de responsabilité				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			des résultats, ce qui pourrait passer par le rétablissement du Groupe d'évaluation de la performance comme cela a été proposé, de sorte à améliorer les résultats de services n'ayant pas atteint les objectifs en matière de délais de recrutement, de taux de vacance de postes, ainsi que d'évaluation et de notation des fonctionnaires.	auparavant exercées par le Groupe d'évaluation de la performance ont été remplacées par le contrôle de la délégation de pouvoirs assuré par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité au moyen d'indicateurs de performance concernant les délais de recrutement, les taux de vacance de postes et l'évaluation et la notation des fonctionnaires. Le Groupe d'évaluation de la performance ayant disparu à la suite des réformes de la gestion, cette partie de la recommandation est considérée comme caduque.	concernant le contrôle de l'exercice des pouvoirs de décision délégués, qui comprend trois indicateurs de performance relatifs aux fonctions de ressources humaines. Par conséquent, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
49	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 169	Le Comité a recommandé que l'Administration définisse des indicateurs pour la gestion des affaires disciplinaires. Ces indicateurs devraient couvrir : a) la proportion des renvois menant à l'ouverture d'une affaire ; b) le temps s'écoulant entre le renvoi et l'ouverture	Voir les commentaires de l'Administration sur la recommandation figurant au paragraphe 324 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , les deux recommandations étant étroitement liées.	Le Comité note que la recommandation figurant au paragraphe 324 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> portait sur un système de suivi de bout en bout qui permette de suivre tous les dossiers traités d'un bureau à l'autre, de la date de leur réception à celle de la fin de leur traitement. Elle ne concernait pas l'élaboration				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			de l'affaire ; c) la durée globale des affaires ; d) l'issue des affaires. Ces indicateurs devraient contribuer à améliorer les processus de renvoi et de gestion des affaires.		d'indicateurs pour le suivi des affaires, laquelle fait l'objet de la présente recommandation. Le Comité attend une réponse de l'Administration au sujet de cette recommandation et considère qu'elle n'a pas été appliquée.				
50	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 186	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines : a) analyse les capacités qu'il conviendrait d'ajouter à Umoja pour mieux appliquer le dispositif de mobilité, notamment des fonctionnalités telles que la collecte de données de référence sur les mouvements, même en l'absence de changement de lieu d'affectation, le calcul du taux de vacance de postes par réseau d'emplois, un meilleur suivi des dépenses et la mise en place d'un système de contrôles et de validations afin de garantir que toutes les entités saisissent les informations de façon cohérente, dans un délai défini ; b) assure un suivi de la tendance des mouvements entre	Les conclusions de l'étude complète du dispositif de mobilité, qui a été suspendu, ont été présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session ; celle-ci les a examinées à sa soixante-quatorzième session, mais n'a adopté aucune résolution à cet égard. Partant des conclusions de l'étude, une nouvelle approche est en cours d'élaboration et le Secrétaire général a l'intention de présenter son rapport à ce sujet lors de la soixante-quinzième session de l'Assemblée.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X	

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
51	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 198	catégories de lieux d'affectation et essaie d'intensifier ces mouvements afin de faciliter la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de mobilité.  Le Comité a recommandé que la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines : a) cible mieux les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs en établissant son budget ; b) détermine les causes de non-réalisation des objectifs et prenne les mesures appropriées pour y remédier, le but étant d'atteindre tous les objectifs et produits prévus dans le budget-programme ; c) entreprenne d'interroger davantage de personnes et de rationaliser rapidement les enquêtes, l'idée étant d'asseoir les conclusions de toutes enquêtes sur des données plus fiables ; d) mette en place un mécanisme d'évaluation de	La Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines n'existe plus. Par suite des réformes de gestion, les services précédemment fournis par cette division relèvent désormais du Département de l'appui opérationnel et du Bureau des ressources humaines. Une évaluation des programmes est fournie dans le cadre de la présentation du budget. En 2020, sous la direction du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Bureau devait procéder à une évaluation des besoins d'apprentissage à l'échelle du Secrétariat de janvier à août afin de déterminer les principales priorités dans ce domaine pour 2021-	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			l'impact des services fournis et de l'incidence de la non-réalisation des objectifs ; e) veille à évaluer et analyser ses prestations au regard de tous les paramètres fixés dans le budget-programme et à en rendre compte.	2022. L'évaluation permettra au Bureau de disposer des données nécessaires pour aligner efficacement les ressources humaines de l'Organisation avec sa mission et pour donner au personnel les moyens de relever les principaux défis liés à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, à l'avenir du travail et à l'évolution de la situation dans l'environnement institutionnel. Cette évaluation sera effectuée sur la base de celle de 2017, qui avait consisté en un examen complet des besoins d'apprentissage au niveau institutionnel, et sera élargie afin d'intégrer des groupes de discussion avec la communauté d'apprentissage en vue de valider les conclusions tirées de l'examen des documents, ainsi qu'une enquête auprès du personnel sur leurs besoins d'apprentissage, prévue pour le premier trimestre 2021. Comme la précédente, cette					



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					évaluation vise à fournir des renseignements sur les besoins intersectoriels recensés dans le cadre de l'exécution du mandat général et à adapter les activités du Bureau afin de favoriser une utilisation des ressources plus stratégique et coordonnée aux fins de l'apprentissage. Les informations seront collectées notamment par les moyens suivants :				
					a) Examen des documents clés, à savoir les descriptifs de programme et les documents de planification stratégique, les documents de performance, les plans de développement des compétences techniques et spécialisées, les rapports présentés à l'Assemblée générale, les audits et rapports du Bureau des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection, ainsi que d'autres documents officiels et les rapports portant sur l'avenir du travail ;				
					b) Groupes de réflexion réunissant les cadres en charge de				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
52	2015	A/71/5 (Vol. I), chap. II, par. 214	Le Comité a recommandé que la Division des services médicaux : a) mette au point des	l'apprentissage et les directeurs de programmes ; c) Enquête en ligne auprès de tout le personnel du Secrétariat. Cette évaluation globale en matière d'apprentissage fournira des informations sur les besoins intersectoriels au niveau de l'Organisation et des entités, ce qui pourrait faire apparaître différents profils en matière de besoins et de priorités. Elle sera complétée par une analyse des besoins annuels et fonctionnels menée par le Secrétariat dans l'objectif d'évaluer les besoins en matière de compétences spécialisées et techniques des différentes entités ou catégories professionnelles, par l'intermédiaire des demandes annuelles de développement des compétences spécialisées et techniques.	Au vu des éléments suivants, la recommandation a été mise en œuvre :	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette	X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
53	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 241	questionnaires d'enquêtes venant spécialement inviter les participants à donner leur avis sur les services fournis en vue de leur amélioration ; b) mette en place des protocoles précis et forme le personnel comme il se doit afin de réduire le plus possible les retards évitables dus à la présentation de dossiers incomplets et d'accélérer la délivrance des certificats médicaux ; c) définisse des paramètres permettant d'évaluer la réalisation des objectifs liés à ses activités stratégiques.	a) La Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail a mis au point un questionnaire d'enquête sur l'expérience des patients afin de recevoir des suggestions d'amélioration ; b) Un protocole précis a été mis en place grâce à l'élaboration d'une nouvelle procédure de vérification qui ne repose pas sur la présentation de documents dans la majorité des cas. Le processus de vérification MS3 consiste en un questionnaire autoadministré qui permet d'évaluer les risques. Grâce à cette nouvelle procédure, le délai d'autorisation avant déploiement pourrait être réduit à 24 heures ; c) Les paramètres permettant d'évaluer l'état d'avancement d'initiatives stratégiques ont été déterminés et intégrés à la documentation de planification stratégique de la Division.	recommandation a été appliquée.				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les cas où des offres exceptionnelles sont acceptées, des clauses de garantie de bonne exécution et des indicateurs de résultat concernant le fournisseur soient automatiquement incorporés aux contrats pour protéger les intérêts de l'Organisation des Nations Unies. Le versement de paiements au titre de ces contrats devrait aussi faire l'objet d'une surveillance accrue afin de s'assurer que les produits livrés soient d'une valeur équivalente à ces paiements.	d'appui a indiqué qu'il publierait un mémorandum à l'intention des services demandeurs pour les prier de prêter une attention particulière aux offres exceptionnelles compétitives et d'agir avec la diligence voulue. La Division des achats s'assure toujours que les propositions commerciales sont viables et adaptées et agit avec la diligence voulue afin de garantir la meilleure rentabilité et d'éviter les offres irrationnellement compétitives. Elle inclut une garantie d'exécution dans les marchés selon que de besoin. Les factures ne sont payées qu'après exécution satisfaisante du service et réception de tous les documents et pièces justificatifs.	soumissionner et n'a noté aucun cas où une offre exceptionnellement compétitive avait été acceptée sans qu'un contrôle adapté soit exercé. La Division des achats a fourni des exemples dans lesquels elle avait pris plusieurs mesures avant d'attribuer le marché au prestataire (visite sur site, délai d'exécution réduit, garantie d'exécution). Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
54	2015	A/71/5 (Vol. I), chap. II, par. 256	Le Comité a recommandé que le cadre juridique concernant l'octroi de fonds aux partenaires soit incorporé officiellement dans le Règlement financier et	Les modifications qu'il est proposé d'apporter au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, notamment en ce qui concerne l'octroi de fonds aux partenaires et	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les règles de gestion financière.	bénéficiaires de subventions, ont été présentées à l'Assemblée générale pour examen et approbation (A/73/717). L'Assemblée générale ayant tenu des entretiens officiels avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission, elle n'a pas examiné le rapport du Secrétaire général ni le rapport du Comité consultatif concernant les modifications qu'il était proposé d'apporter au Règlement financier et aux règles de gestion financière à la première reprise de la soixante-treizième session. Une nouvelle proposition sera préparée pour examen par l'Assemblée.					
55	2015	A/71/5 (Vol. I), chap. II, par. 264	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un cadre commun de gestion des partenaires, fondé sur des principes, qui précise les principales procédures à appliquer par toutes les entités du Secrétariat. Pour faciliter l'élaboration	Cette recommandation est appliquée de manière globale, dans le cadre plus large de la suite donnée aux recommandations relatives aux partenaires de réalisation qui figurent aux paragraphes 264, 269 et 270 du chapitre II du document A/71/5 (Vol. I), dans le	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
56	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 269	du cadre commun, le Secrétariat devrait procéder à un examen de toutes les étapes du cycle de gestion des projets, qui comprend notamment des consultations avec les principaux intéressés et un examen de toutes les pratiques en vigueur.	contexte de l'amélioration continue du module de gestion des subventions d'Umoja-Extension 2, entreprise tout au long de l'année 2020.	Cette recommandation est appliquée de manière globale, dans le cadre plus large de la suite donnée aux recommandations relatives aux partenaires de réalisation qui figurent aux paragraphes 264, 269 et 270 du chapitre II du document <a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , dans le contexte de l'amélioration continue du module de gestion des subventions d'Umoja-Extension 2, entreprise tout au long de l'année 2020.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X
57	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 270	Le Comité a recommandé que l'Administration finalise son modèle d'accord type avec les partenaires d'exécution, qui devra comprendre notamment des dispositions appropriées en matière de lutte contre la fraude, de sanctions et d'audit, et le fasse publier par l'autorité compétente.	Cette recommandation est appliquée de manière globale, dans le cadre plus large de la suite donnée aux recommandations relatives aux partenaires de réalisation qui figurent aux paragraphes 264, 269 et 270 du	Cette recommandation est appliquée de manière globale, dans le cadre plus large de la suite donnée aux recommandations relatives aux partenaires de réalisation qui figurent aux paragraphes 264, 269 et 270 du	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
58	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 286	questions d'exécution et les évaluations de la performance des entités des Nations Unies et des partenaires avec lesquels elles ont travaillé.  Le Comité a recommandé que l'Administration procède à un examen complet des fonctionnalités des systèmes de gestion des subventions et des besoins d'information des utilisateurs et autres parties prenantes avant d'arrêter le champ d'application d'Umoja-Extension 2.	chapitre II du document <a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , dans le contexte de l'amélioration continue du module de gestion des subventions d'Umoja-Extension 2, entreprise tout au long de l'année 2020.  Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a indiqué que l'examen a été mené et que cette recommandation était en cours d'application.	La passerelle permettant l'échange de données entre le système de gestion des subventions et Umoja est actuellement testée par ses équipes et l'équipe Umoja. Le Bureau a également indiqué attendre avec intérêt la suite de cette collaboration avec l'équipe Umoja en vue d'élargir ces échanges et d'ainsi faciliter la soumission des rapports de dépenses et des informations de remboursement et accélérer la procédure autant que possible, évitant toute saisie manuelle de données approuvées dans le système de gestion des subventions de fonds de financement commun. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				X
59	2015	<a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 329	Le Comité a recommandé de	Le classement de cette recommandation est	Le Comité note que l'une des composantes de				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			nouveau que l'Administration arrête une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations dans le sens de la poursuite de l'entreprise de réforme et d'amélioration dans les départements.	demandé, car avec les réformes de la gestion, une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations dans le sens de la poursuite de l'entreprise de réforme et de l'apprentissage a été mise en œuvre par l'intermédiaire de divers leviers et mécanismes, notamment : gestion du risque institutionnel, gestion axée sur les résultats, autoévaluation, renforcement des capacités et Comité des clients des services de gestion.	l'application du principe de responsabilité de la direction et de l'obligation de rendre des comptes introduite dans le cadre des réformes de la gestion est l'amélioration continue. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
60	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 31	Le Comité a de nouveau recommandé que l'Administration renforce le contrôle exercé en fin d'année sur les engagements en cours en donnant davantage d'instructions sur les critères devant présider au maintien ou à l'annulation des engagements.	L'administration continue de considérer cette recommandation comme appliquée et poursuivra l'examen et le contrôle renforcés des engagements.	Le Comité a constaté que l'Administration n'avait soumis aucune autre observation ni aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans son rapport paru sous la cote <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> . Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
61	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 32	Le Comité a rappelé que l'Administration devrait passer en revue les engagements en cours durant l'année, et en particulier en fin d'année, afin de	L'administration continue de considérer cette recommandation comme appliquée et poursuivra l'examen et le contrôle renforcés des engagements.	Le Comité a constaté que l'Administration n'avait soumis aucune autre observation ni aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans son rapport paru sous la		X		



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			remettre en cause le maintien de ceux qui pourraient être annulés.		cote A/74/5 (Vol. I). Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				
62	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 41	Le Comité a recommandé que l'Administration revoie et renforce en conséquence la procédure de comptabilisation des actifs à la lumière des inexactitudes relevées, et que les procédures de contrôle interne relatives à la cession des actifs soient renforcées, que les rectifications nécessaires soient opérées et que les ajustements ad hoc soient supprimés.	Le classement de cette recommandation est demandé, étant donné qu'elle a été réitérée au paragraphe 46 du document A/74/5 (Vol. I) (voir les commentaires y afférents).	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et de celle fournie concernant la recommandation figurant au paragraphe 46 du document A/74/5 (Vol. I) et a constaté des inexactitudes similaires dans la comptabilisation des actifs et des retards dans la décomptabilisation et la sortie des actifs en 2019. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.			X	
63	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 46	Le Comité a recommandé que l'Administration procède rapidement à une révision régulière de la valeur résiduelle des actifs en général et des actifs entièrement amortis mais toujours utilisés en particulier et attribue une durée d'utilité et une valeur résiduelle aux actifs pour rectifier les pratiques ad hoc suivies dans ce domaine.	Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination est en train de mener une enquête sur les actifs matériels auprès de tous les organismes des Nations Unies et, entre autres, recueille des données sur la durée réelle de ces actifs. Ces données sur toutes les catégories d'actifs devraient permettre d'éclairer la politique sur la durée	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X	

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
64	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 55	Le Comité a recommandé que l'Administration remplace à titre prioritaire tous les anciens systèmes, dont Galileo, par Umoja en vue d'éliminer les saisies et les interventions manuelles et de renforcer les contrôles internes, et adopte une méthode uniforme et compatible avec les normes IPSAS pour évaluer l'ensemble des actifs (y compris les biens immobiliers).	d'utilité des actifs à l'échelle du système. Le Secrétariat attendra les résultats de l'enquête et les décisions afférentes avant de prendre une décision finale sur le traitement des actifs intégralement amortis toujours utilisés. Entre-temps, la pratique approuvée par le Comité à l'époque et consistant à appliquer un ajustement extracomptable de 10 % sera maintenue.	L'administration note que les actifs produits par l'entité pour elle-même sont évalués selon la méthode du coût réel, qui est entrée en vigueur en 2018. Galileo ayant été mis hors service, toutes les données de ce système ont été transférées dans Umoja. Les données relatives à la Cour internationale de Justice ont été converties en 2019 et sont saisies dans Umoja. Aucune donnée sur les actifs n'existe dans les anciens systèmes, et tous les actifs déclarés se trouvent dans Umoja. L'Administration demande donc que la	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation a été appliquée.	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
65	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 56	Le Comité a recommandé que l'Administration abandonne progressivement la méthode des coûts standard et mette sa comptabilité en conformité avec les dispositions des normes IPSAS relatives à l'évaluation des immobilisations corporelles.	recommandation soit classée.	En lien avec la recommandation du Comité ( <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , par. 30), l'Administration répète qu'il est impossible d'appliquer la méthode du coût réel pour chaque immobilisation. Elle réitère également que la révision des coûts standard sera effectuée périodiquement afin de garantir que les taux restent actuels. L'Administration est en train de procéder à un examen des coûts standard sur l'ensemble des volumes. L'Administration demande donc que la recommandation soit classée.	Le Comité note qu'une révision des taux de dépenses connexes, effectuée après une longue période en 2017-18 et mise en œuvre à partir de 2019, a entraîné des modifications importantes de ces coûts, ce qui a confirmé la nécessité de prendre en compte les dépenses connexes effectives conformément aux dispositions des normes IPSAS. Il considère donc que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X
66	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 64	Le Comité a recommandé que l'Administration revoie les procédures relatives à la communication des données démographiques à l'actuaire et mette au point un dispositif plus fiable pour recueillir les informations relatives à l'ensemble des fonctionnaires actifs et retraités et les	Cette recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
67	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 81	<p>compiler avant de les transmettre à l'actuaire en vue de parer au risque que le manque d'exhaustivité des données donne lieu à une évaluation incorrecte des engagements au titre des avantages du personnel.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration revoie les accords passés avec les partenaires de réalisation, en particulier dans les cas de transferts en aval de subventions assorties de conditions aux partenaires de réalisation, pour s'assurer qu'elle conserve le contrôle de l'actif transféré et qu'elle comptabilise ces transferts conformément aux normes IPSAS.</p>	<p>Cette recommandation a été intégralement appliquée et l'Administration demande au Comité de la classer.</p>	<p>Le Comité note que l'Administration n'a fourni aucun document ni observation à l'appui de sa revendication selon laquelle la recommandation a été intégralement appliquée. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		
68	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 91	<p>Le Comité a recommandé que l'Administration s'emploie à intégrer les résultats financiers des fonds d'affectation spéciale qui financent les opérations et les activités relatives à une entité spécifique aux</p>	<p>L'Administration réaffirme que les comptes spéciaux établis par le Conseil sont examinés séparément et que les résultats financiers y afférents sont présentés dans le volume II, alors que les résultats financiers</p>	<p>Le Comité note que les missions politiques spéciales étaient créées par le Conseil de sécurité mais apparaissaient dans le volume I des états financiers, et que les quotes-parts et les contributions volontaires reçues par l'intermédiaire</p>				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			états financiers de cette entité. Dans l'intervalle, en attendant que cette transition soit faite, une note explicative pourrait figurer dans le volume I des états financiers de l'Organisation des Nations Unies.	afférents au Fonds général et aux fonds d'affectation spéciale sont présentés dans le volume I. L'Administration maintient sa conclusion selon laquelle les périmètres actuels des volumes I et II devraient rester en l'état, dans l'intérêt des organes délibérants. Le Comité a considéré la présence de contributions volontaires en nature dans le volume II comme pouvant appuyer la possibilité de consolider les fonds d'affectation spéciale. Les contributions volontaires présentées dans le volume II correspondent aux installations et services que les pays hôtes de missions de maintien de la paix sont tenus de fournir aux missions dans leur pays au titre de l'accord sur le statut des forces. Elles font donc partie intégrante des comptes spéciaux et ne peuvent en être séparées. Étant donné qu'elles ne font pas partie des contributions volontaires aux fonds d'affectation spéciale, cela ne justifie pas de consolider les	du mécanisme des fonds d'affectation spéciale finançaient les mêmes activités. Il note en outre que les contributions volontaires en nature étaient constatées dans le volume II. Compte tenu de ce qui précède, le Comité n'est pas en mesure de comprendre la logique selon laquelle le barème des quotes-parts est traité indépendamment des contributions volontaires reçues par l'intermédiaire du mécanisme des fonds d'affectation spéciale et considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
69	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 115	Le Comité a recommandé que l'Administration continue d'examiner et de suivre attentivement l'état d'avancement de la méthode de mesure concernant les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable pour faire en sorte que les travaux soient terminés dans les délais prévus.	fonds d'affectation spéciale dans le volume II. En outre, l'établissement des états financiers relevant du volume II et des fonds d'affectation spéciale s'effectue selon un cycle différent, ce qui rend la consolidation matériellement difficile.	D'importants progrès ont été réalisés dans l'élaboration de méthodes de calcul pour de nombreux indicateurs de la catégorie III. En conséquence, le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable a étudié de nombreuses demandes de reclassement d'indicateurs de la catégorie III au cours de l'année 2019. Il a également entrepris un examen global du cadre d'indicateurs, conformément au mandat confié à l'Administration par l'Assemblée générale à l'Administration. Le cadre mondial révisé d'indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable a	Le Comité s'est dit préoccupé du retard pris dans la finalisation des méthodes et normes pour la collecte de données concernant les indicateurs de la catégorie III et des délais conséquents dans l'évaluation des progrès réalisés. Il a insisté sur la nécessité d'accorder une attention plus grande au suivi des plans de travail pour les indicateurs de catégorie III. Compte tenu du fait que plus aucun indicateur ne figure dans la catégorie III, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				été approuvé par la Commission de statistique lors de sa cinquante et unième session, en mars 2020. À l'issue de l'examen des demandes de reclassement en 2019 et des remplacements, révisions et suppressions effectués dans le cadre révisé, il ne reste aucun indicateur dans la catégorie III. Le cadre mondial révisé d'indicateurs contient 36 modifications majeures et 231 indicateurs uniques. Le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur étudie actuellement le classement des nouveaux indicateurs et les répartira dans les catégories I et II. Les informations seront bientôt disponibles à l'adresse suivante : <a href="https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/">https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/</a> . Étant donné que cette recommandation concerne les indicateurs de catégorie III et qu'aucun indicateur ne figure plus désormais dans cette catégorie, l'Administration estime					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
70	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 139	Le Comité a recommandé qu'un système centralisé de collecte de données et d'établissement de rapports chiffrés sur les mutations géographiques par Umoja soit conçu, y compris pour différencier les affectations longues et courtes, de sorte qu'il soit possible de faire la différence entre la mobilité à court et à long terme.	Le Bureau des ressources humaines collabore avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité à l'établissement d'un formulaire de saisie des mutations géographiques, différenciant les affectations longues et courtes, dans le cadre du projet d'analyse décisionnelle de l'Organisation.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et du fait que l'application intégrale de la recommandation est prévue pour décembre 2020. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				X
71	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 153	Le Comité a réitéré que l'Administration devrait suivre l'application de la circulaire du Secrétaire général intitulée « Fonctionnaires handicapés : emploi et accessibilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ». En outre, il a recommandé que le Secrétariat prenne les mesures qui s'imposaient pour accélérer la nomination du coordonnateur afin	Le Bureau des ressources humaines a activement participé aux consultations qui ont abouti à l'approbation par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, au début du mois de mai 2019, de la mise en place d'une action à l'échelle du système des Nations Unies sur la question du handicap, y compris la Politique à l'échelle du système des Nations	Le Comité note, d'après la réponse de l'Administration, que le coordonnateur a été nommé, comme demandé. Il note cependant que les procédures permettant de surveiller le respect de la circulaire du Secrétaire général <a href="#">ST/SGB/2014/3</a> ne sont pas encore en place. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				X



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'assurer un meilleur suivi du respect de la politique.		Unies pour l'inclusion du handicap et le dispositif de responsabilisation correspondant. Cette action à l'échelle du système des Nations Unies aura une incidence sur plusieurs aspects des activités du Secrétariat de l'ONU, notamment la planification stratégique, la programmation et la budgétisation, l'évaluation, la dotation en personnel et la rétention de ce dernier, le renforcement des capacités, les communications, les achats, l'accessibilité et les aménagements raisonnables. Ana Maria Menéndez a été désignée comme coordonnatrice pour les questions de handicap, sous la supervision du Secrétaire général. Le Bureau des services centraux d'appui a indiqué que le Groupe de travail interdépartemental sur les questions d'accessibilité élaborait un projet de circulaire qui préciserait les procédures de suivi de l'application de la				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
72	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 192	Le Comité a recommandé que l'Administration étudie les ajustements qu'il convenait d'apporter à la stratégie visant à remédier au problème des journées d'arrêt de travail imputables aux troubles mentaux et accélère l'application du dispositif de gestion de la sécurité et de la santé au travail en vue de mieux se conformer au calendrier recommandé en mars 2015 par le Comité de haut niveau sur la gestion.	circulaire du Secrétaire général <a href="#">ST/SGB/2014/3</a> .  En octobre 2017, le Secrétaire général a présenté la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies. En janvier 2019, la personne chargée d'en diriger l'application à l'échelle mondiale a été recrutée afin de définir la marche à suivre. À l'échelle du système, cette personne dirige une équipe mondiale qui coordonne l'application de la Stratégie et peut donner des orientations sur les méthodes d'application, les outils, formations et projets de directives à élaborer et à recommander en la matière, les campagnes de communication et les activités de sensibilisation, de suivi et d'évaluation, notamment la collecte de données de référence. Le Bureau des ressources humaines confirme que l'application de la Stratégie s'accompagne d'activités visant à améliorer la santé mentale du personnel des Nations Unies et à	Le Comité note que la circulaire <a href="#">ST/SGB/2018/5</a> a été publiée mais qu'elle ne constitue qu'une introduction au dispositif de sécurité et de santé au travail du Secrétariat de l'ONU. Le document indique que le dispositif sera mis en œuvre de manière progressive et qu'il sera supervisé par un organisme dûment constitué, mais il ne donne pas de détails précis. En outre, la réponse ne fait pas état des mesures prises pour remédier aux jours de travail perdus pour des raisons de santé mentale. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
73	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 198	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines prenne rapidement les dispositions voulues pour assurer la collecte des statistiques relatives aux évacuations sanitaires.	faire en sorte que les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale sollicitent de l'aide sans tarder. En juillet 2018, la circulaire <a href="#">ST/SGB/2018/5</a> a été publiée. Elle fournit un cadre général pour toutes les questions de sécurité et de santé au travail.	La recommandation est en cours d'application. L'Administration a mis en place un rapport qui est à distribuer aux missions tous les trimestres et qui regroupe des données clés sur toutes les évacuations médicales et les rapatriements au sein d'une mission, ventilées par catégorie de personnel et par caractéristiques clés. La Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail, en coordination avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, assurera la collecte des statistiques concernant les cas d'évacuation médicale.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et fait observer que la recommandation devrait être intégralement mise en œuvre en mars 2021. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X	
74	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/</a>	Le Comité a recommandé que l'Administration	La recommandation est en cours d'application. L'Administration	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et fait		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		Corr. I, chap. II, par. 205	accélère la définition et l'exercice du rôle de la Division des services médicaux en matière de contrôle technique, de supervision et d'application des normes médicales à l'échelle du système, en s'appuyant sur les recommandations du Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix.	termine la rédaction d'une instruction administrative, à l'intention de tous les organismes du système, sur la supervision technique et le rôle du directeur médical. Un avant-projet de document est disponible pour consultation interne au sein de la Division. Une fois ce projet finalisé, il devra faire l'objet du processus de consultation normal (à l'extérieur de la Division), ce qui prendra vraisemblablement environ 12 mois.	observer que la recommandation devrait être intégralement mise en œuvre en mars 2021. Il considère que la recommandation est en cours d'application.				
75	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5 (Vol. I)/Corr. I, chap. II, par. 211	Le Comité a renouvelé sa recommandation visant à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines consolide ses dispositifs de contrôle des résultats, ce qui pourrait passer par le rétablissement du Groupe d'évaluation de la performance, de manière à améliorer les résultats des entités qui n'avaient pas atteint les objectifs en matière de délais de recrutement, de représentation des femmes aux postes de direction et d'achèvement des	Le Groupe d'évaluation de la performance a été rétabli et a tenu sa première réunion en février 2018. Le respect des objectifs fixés en matière de délais de recrutement, de représentation des femmes et d'évaluation et de notation des fonctionnaires continue de relever de la responsabilité des chefs d'entité et fait l'objet d'un suivi dans le cadre du contrat de mission que chacun et chacune d'entre eux a conclu avec le Secrétaire général. Suite à la	Le Comité note que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité assure le suivi des délégations de pouvoirs au moyen d'une série d'indicateurs de performance clés, dont trois concernant les ressources humaines. En outre, des tableaux de bord de gestion ont été créés pour permettre de suivre la réalisation des objectifs fixés. La recommandation est donc considérée comme ayant été appliquée.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			rapports d'évaluation et de notation.	réforme de la gestion et à la restructuration du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le suivi des contrats est assuré par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Cette dernière a par ailleurs créé un tableau de bord de gestion qui permet à tous les chefs d'entité de connaître en temps réel les objectifs en matière de délais de recrutement, de représentation des femmes et d'évaluation et de notation. Le Bureau des ressources humaines entend continuer de veiller à ce que les chefs d'entité soient informés de leurs responsabilités dans le cadre du nouveau programme d'entrée en fonctions des hauts responsables.					
76	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 222	Le Comité a recommandé que l'Administration définisse des critères clairs en ce qui concerne la délégation de pouvoir en matière d'achats aux entités des Nations Unies ainsi que	Le nouveau système de délégation de pouvoir ne s'applique qu'aux entités des Nations Unies qui, en application du Statut et du Règlement du personnel ou du Règlement financier et des règles de gestion	Le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs ainsi que le dispositif d'application du principe de responsabilité définissent des critères clairs pour la délégation des pouvoirs en matière de passation de marchés.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			le niveau des montants plafonds.	financière de l'ONU, relèvent de l'autorité du Secrétaire général pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'entité à laquelle il déléguerait des pouvoirs au titre de ce statut et de ces règlements.  L'Administration examine régulièrement des demandes de délégation de pouvoir émanant d'entités des Nations Unies comme suite à la volonté annoncée par le Secrétaire général de décentraliser la prise de décisions en déléguant aux fonctionnaires responsables de l'exécution des activités de l'Organisation les pouvoirs nécessaires en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles en vue de mener à bien les mandats qui leur sont confiés. Cette délégation leur permet de faire appel aux services de suivi et d'appui du Secrétariat de l'ONU.	En outre, l'Administration examine actuellement si les entités qui ne sont pas visées par le dispositif ont besoin d'un mécanisme de délégation de ces pouvoirs. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
77	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 223	Le Comité a recommandé que l'Administration mette au point un modèle de	Le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs instauré par le Secrétaire général établit	La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
78	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5 (Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 229	délégation de pouvoir en matière d'achats, qui précise les questions concernant les responsabilités et l'obligation de rendre compte, les procédures et les besoins de formation, notamment en ce qui concerne le contrôle. Il convient d'adopter une version révisée et transparente de la structure de gouvernance, qui permette d'engager des consultations avec les principales parties intéressées en vue d'assurer la transparence des activités d'achat ainsi qu'un contrôle approprié.	Le Comité a recommandé que la Division des achats détermine, d'une part, la manière d'évaluer les modifications aux dispositions des contrats types et aux Conditions générales figurant dans les contrats des Nations Unies lors de l'évaluation technique et commerciale, en tenant compte des risques potentiels pour l'Organisation, et,	clairement les critères que les entités doivent satisfaire pour exercer les pouvoirs qui leur sont délégués. Dans les cas où aucune délégation n'a été accordée, ces entités doivent faire appel aux services d'une autre entité agréée.	L'Administration procède à des évaluations des risques avant la publication des appels d'offres et l'adjudication des marchés. Avant la publication des appels d'offres, et compte tenu des enseignements tirés des soumissions présentées par le passé, la Division des achats fait figurer une analyse des risques dans le plan de sélection des fournisseurs. Dans le cas	Le chapitre 6.4.9 de la version révisée du Manuel des achats porte sur les modifications apportées au projet de contrat et aux Conditions générales figurant dans les contrats. La recommandation est considérée comme appliquée.	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'autre part, la façon de rendre compte de cette évaluation.	où un risque imprévu survient pendant l'appel d'offres, après l'examen des propositions, la Division des achats en fait l'analyse dans le dossier présenté au comité compétent et au service détenant le pouvoir d'ordonnancement et intègre cette analyse à la recommandation d'adjudication. Le dossier contient en outre tout document en rapport avec la question, comme par exemple l'avis juridique rendu par le Bureau des affaires juridiques si celui-ci a été sollicité en raison de dérogations aux Conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU, ainsi que l'aval du Contrôleur concernant les limitations de responsabilité, le cas échéant.					
79	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 240	Le Comité a recommandé que l'Administration : a) dresse le bilan du volet transactionnel du processus de passation des marchés d'Umoja ainsi que des étapes qui se situent en dehors d'Umoja ; b) réexamine	Le processus auquel il est fait référence est bien décrit dans l'annexe B (tableau de traitement et d'approbation des documents) de la description du dispositif de délégation de pouvoirs.	La Division des achats a fourni les résultats du bilan de l'examen des opérations et des documents y afférents. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les procédures d'approbation dans Umoja au sein des différentes entités relevant de son autorité et détermine la voie à suivre pour toutes les entités relevant de sa délégation de pouvoir en matière d'achats.	Suite à un examen dans lequel le tableau a été comparé au flux de travail des approbations dans Umoja, il a été constaté ce qui suit :					
				a) Le tableau est très complexe dans la présentation des multiples règles financières, des délégations différentes pour les entités et le Département de l'appui opérationnel et des pouvoirs d'ordonnancement et de signature différents (c'est-à-dire qu'il faut un investissement et des efforts considérables pour reprendre le tableau de traitement et d'approbation des documents dans un progiciel de gestion intégré) ;					
				b) Certains éléments du tableau sont repris dans Umoja car on y trouve l'examen par le gestionnaire de catégorie [de la sélection manuelle de la règle financière et du bloc de signature] et l'approbation de chaque bon de commande, application qui s'est jusqu'à présent révélée					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
80	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 243	Le Comité a recommandé que l'Administration améliore la visibilité et la mesure des résultats en ce qui concerne les processus internes et les facteurs externes.	<p>fiable et sans risques excessifs ;</p> <p>c) Le bloc de signature et la règle financière sont enregistrés dans Umoja et peuvent être facilement vérifiés par rapport au tableau. Le processus d'examen est en cours, mais l'Administration tient à souligner les difficultés rencontrées pour appliquer une délégation de pouvoir dans Umoja pour les hauts fonctionnaires chargés des achats, car cela pourrait avoir un impact considérable sur la viabilité d'activités d'achat efficaces. Toutefois, des efforts sont en cours pour qu'Umoja indique que les flux d'approbation concordent avec la délégation de pouvoir pertinente.</p>	L'Administration travaille à la mise en œuvre d'une solution d'appel d'offres électronique qui améliorera considérablement les capacités d'informatique décisionnelle. En parallèle, elle élabore un outil de suivi des				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
81	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 253	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que : a) tous les fonds de financement commun respectent les normes énoncées dans le manuel opérationnel y afférent ; b) qu'il soit rapidement procédé à un examen des ressources humaines des Groupes du financement de l'action humanitaire afin d'établir les critères permettant de définir le nombre et le profil des membres du personnel nécessaires pour la meilleure gestion des fonds de financement commun.	indicateurs clés de performance pour les marchés publics (Power BI) afin d'assurer le suivi des performances, notamment en ce qui concerne les délais de traitement. L'Administration prévoit de mettre en œuvre de manière progressive la solution d'appels d'offres électroniques.	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que les 18 fonds de financement commun étaient regroupés sous le dispositif de gestion unique du Bureau depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2020 et qu'ils sont conformes au manuel opérationnel des fonds de financement commun, et que l'examen des ressources humaines était achevé et qu'il constituait une source d'orientations générales pour les Groupes du financement de l'action humanitaire depuis 2018.	Les performances (mesurées sur la base des indicateurs) se sont améliorées au fil des ans pour ce qui est du respect des normes. Le seul fait de regrouper tous les programmes sous un dispositif de gestion unique ne signifie pas forcément que toutes les normes seraient respectées, mais il n'y avait pas non plus lieu, au vu des indicateurs, d'écarter la thèse du Bureau. Compte tenu de ce qui précède et des mesures déjà prises par le Bureau concernant les Groupes du financement de l'action humanitaire, le Comité considère que la recommandation est mise en œuvre.	X			
82	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/</a>	Le Comité a recommandé que	Le Bureau de la coordination des affaires	Comme le Bureau a	X				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		Corr. I, chap. II, par. 257	l'Administration examine les retards de décaissement pour en déterminer les causes et y remédier.	humanitaires a déclaré que dans les 14 fonds pour lesquels il est l'agent d'administration et l'agent de gestion, le délai de décaissement des fonds a été réduit de 8,5 jours ouvrables en 2017 à 6 jours ouvrables en 2019.	amélioré ses résultats en matière de rapidité des décaissements et qu'il a également apporté (ou proposé d'apporter) certains changements dans l'administration et la gestion des fonds communs en vue d'améliorer les performances, la question a été réglée, dans une large mesure. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.				
83	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr. I, chap. II, par. 264	Le Comité a recommandé que l'Administration examine les projets dont les délais de traitement avaient été dépassés et prenne des mesures pour veiller à ce que les projets soient traités dans les délais prescrits.	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a indiqué que les délais sont fixés au niveau des pays et subordonnés aux travaux de diverses parties prenantes, et en particulier des partenaires d'exécution à l'origine de la demande, et à leur respect du calendrier. Compte tenu du nombre de projets, de la diversité des niveaux d'expérience des partenaires et de la complexité de l'environnement dans lequel se déroulent les interventions d'urgence, il y aura toujours des dépassements de délai involontaires dus aux demandes de précisions	Compte tenu de la nature des interventions d'urgence et du nombre de projets traités dans les délais prescrits, sauf dans les cas où les retards sont involontaires et inévitables faute d'éclaircissements ou d'orientations supplémentaires, et de l'amélioration des performances relatives par rapport aux délais prescrits, le Comité considère que la recommandation est mise en œuvre.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
84	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 269	Le Comité a recommandé que l'Administration contrôle le respect des délais de soumission des états financiers définitifs et des rapports finals par les partenaires d'exécution et tienne compte des retards dans l'évaluation de la performance des partenaires d'exécution.	ou d'indications supplémentaires. Néanmoins, 75 % des propositions de projet ont été traitées dans les délais prescrits pour les pays concernés.	Le Bureau a indiqué que l'indice de performance des partenaires, qui permet de prendre en compte les rapports d'activité et les rapports d'étape et finals dans l'évaluation de ces performances, est pleinement opérationnel. L'élément aide-mémoire du système de gestion des subventions, qui est modulable, est en cours d'élaboration et devrait être mis en service en 2020.	Compte tenu du fait que la direction surveille les retards dans la présentation de divers rapports, y compris celui basé sur les indicateurs clés de performance, que ces retards sont pris en compte lors de l'évaluation de l'indice de performance des partenaires et que des mesures ont été prises pour donner suite aux aspects essentiels de la recommandation, le Comité considère que la recommandation a été mise en œuvre.	X		
85	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 282	Le Comité a recommandé que l'Administration suive de près les progrès de l'évaluation des risques de fraude pour que les résultats escomptés de l'exercice soient obtenus en temps voulu.	Comme l'a recommandé le Comité, l'Administration a récemment harmonisé l'inventaire des risques de fraude et de corruption pour en faire un outil à l'échelle du Secrétariat. Cet inventaire des risques a été revu et approuvé par le Comité de gestion lors de sa réunion du 15 juillet 2020.	Le Comité prend note des progrès réalisés dans l'harmonisation de l'inventaire des risques de fraude et de corruption, qui a permis d'en faire un outil à l'échelle du Secrétariat, et du fait que son approbation par le Comité de direction est attendue. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
86	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 283	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que des critères clairs et précis permettant de déterminer quelles enquêtes portent sur des affaires à haut risque ou particulièrement complexes soient arrêtés et publiés.	L'Administration demande le classement de cette recommandation. Bien que cette recommandation relève de la compétence du Bureau des services de contrôle interne, il convient de noter que les critères relatifs aux enquêtes à haut risque ont été publiés et approuvés par l'Assemblée générale. Le Bureau des services de contrôle interne estime que les critères établis pour différencier les enquêtes de catégorie I, qui portent sur des affaires à haut risque, des enquêtes de catégorie II, ou enquêtes de routine, sont suffisants (voir <a href="#">A/58/708</a> et la résolution <a href="#">59/287</a> ).	Le Comité estime que, bien que des critères aient été fixés, ils ne sont pas suffisants et leur application pourrait conduire à des résultats différents dans les mêmes circonstances et, par conséquent, que des précisions supplémentaires s'imposent. La recommandation est donc considérée comme non appliquée.				X
87	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 293	Le Comité a recommandé que la Division des achats, en coordination avec les autres parties prenantes, examine le processus d'achat de produits normalisés pour l'informatique et les communications afin de trouver un équilibre entre la nécessité de normaliser	La procédure de normalisation des technologies a été finalisée. De plus, en décembre 2017, l'Administration a mis en place une procédure simplifiée pour l'acquisition de logiciels et de matériel approuvés, ainsi que pour les demandes d'ajouts aux normes. Consciente de	Le Comité note que la procédure simplifiée ne concerne que les acquisitions de faible valeur. La procédure d'achat des articles normalisés n'a pas été révisée. La recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
88	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 308	<p>les caractéristiques requises et celle de respecter les principes régissant les achats. En particulier, le matériel informatique et de communication peu complexe et d'usage limité devrait faire l'objet d'une normalisation. En pratique, il convient de normaliser les caractéristiques techniques et, si cela est impossible, d'en consigner et analyser les raisons.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration :</p> <p>a) liquide en temps voulu tous les actifs qui ont été retirés du service ; b) instaure des mécanismes appropriés pour veiller à ce que tous les services utilisateurs soumettent en temps voulu les dossiers de liquidation des actifs obsolètes.</p>	<p>l'existence de besoins opérationnels particuliers, l'Administration a mis en place la procédure d'achats de faible valeur, qui permet de traiter ce type de demande et d'accélérer la procédure d'approbation technique. Cette procédure permet l'achat de produits d'une valeur inférieure à 10 000 dollars dans le but d'accélérer la livraison du matériel nécessaire et de réduire au minimum les risques pour l'Organisation.</p> <p>En ce qui concerne les biens informatiques et biens de communication acquis en 2019, l'Office des Nations Unies à Nairobi a expliqué que sept biens (d'une valeur d'achat de 584 917,49 dollars) avaient été achetés et qu'ils avaient tous été installés. En ce qui concerne les biens retirés du service, l'Office a répondu en se référant au total de 80 biens informatiques et biens de communication dont il était fait état dans la réponse de l'Administration figurant dans le rapport</p>	Étant donné qu'un seul bien informatique est actuellement en attente de cession pour les raisons citées et que des mécanismes visant à assurer la cession en temps voulu des actifs retirés du service sont en cours d'adoption à l'Office, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>A/73/5 (Vol. I), en précisant que sur les 59 biens informatiques et biens de communication, 45 d'entre eux avaient été liquidés ; 13 étaient en service et en bon état ; et 1 était en attente de liquidation. Ce dernier était en attente de liquidation car la liquidation avait été approuvée le 30 janvier 2020 mais la pandémie de COVID-19 retardait l'exécution de cette décision. Sur le groupe de 21 biens informatiques et biens de communication, 19 avaient été liquidés et 2 avaient été réparés et remis en service. Enfin, s'agissant du mécanisme adopté par l'Office pour faire en sorte que tous les départements utilisateurs soumettent en temps voulu des dossiers de liquidation pour les actifs retirés du service, la direction a expliqué qu'elle avait constitué une équipe chargée de procéder à un examen périodique des biens informatiques en service et en stock afin de déterminer s'ils sont obsolètes. Dans le cadre</p>				



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
89	2016	A/72/5 (Vol. I) et A/72/5(Vol. I)/Corr.1, chap. II, par. 315	Le Comité a recommandé que le Département des affaires politiques prenne les mesures nécessaires pour se conformer aux indicateurs de succès et atteindre les objectifs fixés afin d'effectuer en temps voulu les évaluations des besoins en matière d'assistance électorale.	de cet examen, une liste des biens à liquider a été établie et le processus de sortie du bilan a été lancé. En outre, la direction a indiqué que l'Office effectue régulièrement des vérifications physiques des actifs et identifie tout actif obsolète, et que des consignes pour la préparation du dossier de liquidation des actifs obsolètes avaient été envoyées aux personnes référentes pour qu'elles prennent les mesures nécessaires.	Le cadre stratégique et le projet de budget pour 2020 sont établis sur la base des nouvelles directives budgétaires, conformément à l'initiative de réforme budgétaire du Secrétaire général. Le module Application de pilotage stratégique d'Umoja-Extension 2, lancé récemment, permet aux utilisateurs de suivre et d'enregistrer les progrès effectivement réalisés s'agissant des résultats escomptés. Cela permet de suivre en temps voulu les indicateurs de succès et l'exécution des produits prévus pour	Le Comité prend note du module Application de pilotage stratégique dans Umoja-Extension 2 et des nouvelles orientations budgétaires qui permettraient aux utilisateurs de mieux suivre les progrès réalisés. Compte tenu de cette évolution et des possibilités nouvelles, la recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
90	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 324	Le Comité a recommandé que le processus d'établissement du budget soit rationalisé et fondé sur des hypothèses plus réalistes, compte tenu des tendances passées.	atteindre les objectifs fixés.	Le module d'établissement du budget d'Umoja-Extension 2 fait l'objet de développement et d'améliorations, notamment grâce à l'utilisation du modèle/des formulaires de voyage pour la préparation du projet de budget-programme pour 2021. Des formulaires supplémentaires pour l'actualisation des coûts et l'établissement des rapports ont été élaborés et mis en service depuis le lancement en février 2019.	Le Comité a noté que le module d'établissement d'Umoja-Extension 2 continue de faire l'objet de développement et d'améliorations, notamment grâce à l'utilisation du modèle/des formulaires de voyage pour la préparation du projet de budget-programme pour 2021 et que des formulaires supplémentaires pour l'actualisation des coûts et l'établissement des rapports ont été élaborés et mis en service depuis le lancement en février 2019. Le Comité a également noté qu'une réponse se faisait encore attendre au sujet de la pratique consistant à analyser les dépenses réelles de l'exercice budgétaire précédent pour évaluer le projet de budget-programme pour la période suivante. Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X	
91	2016	<a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5(Vol. I)/Corr.1</a> , chap. II, par. 362	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que les mesures spéciales qui étaient	Cette recommandation est devenue caduque du fait de la réforme de la gestion. Grâce à la nouvelle délégation des	Le Comité prend note de la réponse de la direction et constate également que le mécanisme de suivi des dérogations a été mis en				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			proposées à chaque fois que des circonstances particulières le justifiaient soient respectées.	pouvoirs décisionnels, les responsables d'entité peuvent désormais décider de dérogations aux instructions administratives afin de faciliter l'exécution des mandats, dans les limites du Règlement du personnel et des décisions de l'Assemblée générale. Ces dérogations sont contrôlées quotidiennement par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Compte tenu des circonstances, l'Administration demande que cette recommandation soit classée.	place dans le cadre des réformes de la gestion. Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				
92	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 22	Le Comité a recommandé que des mesures soient prises d'urgence pour renforcer le module Business Planning and Consolidation de manière à éliminer la nécessité de procéder à des ajustements et à des interventions manuels.	L'Administration a travaillé avec l'équipe Umoja pour mettre en œuvre une automatisation plus poussée de ce module. L'automatisation de l'information sectorielle pour le volume I a fait l'objet de tests et a été migrée vers l'environnement d'exploitation en temps voulu pour l'établissement des états financiers de 2019. En	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
93	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 30	Le Comité a recommandé que l'Administration évalue les actifs et les stocks des immobilisations corporelles en prenant en compte le montant effectif de toutes les dépenses connexes, conformément aux dispositions des normes IPSAS. Il a en outre recommandé que l'Administration définisse des délais appropriés pour l'élimination de la méthode du coût standard.	raison de la priorité accordée à l'achèvement d'Umoja-Extension 2 en 2020, il est prévu que d'autres éléments d'automatisation seront achevés d'ici au 31 décembre 2021.	L'Administration procède actuellement à un nouvel examen des dépenses connexes engagées en 2019 pour les actifs et les stocks afin de valider les taux actuels en vigueur. Cet examen sera effectué périodiquement afin de s'assurer que les coûts standard restent applicables dans le cadre du processus de passation de marchés.	Le Comité note qu'une révision des taux de dépenses connexes, effectuée après une longue période en 2017-18 et mise en œuvre à partir de 2019, a entraîné des modifications importantes de ces coûts, ce qui a confirmé la nécessité de prendre en compte les dépenses connexes effectives conformément aux dispositions des normes IPSAS. Il considère donc que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X
94	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 49	Le Comité a recommandé que l'Administration renforce le contrôle des engagements en fin d'année, conformément aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière, de manière à garantir la restitution rapide des soldes	L'Administration reste d'avis que cette recommandation a été appliquée et continuera de renforcer l'examen et le contrôle des engagements.	Le Comité a constaté que l'Administration n'avait fait aucune autre observation ni présenté aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans le document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> . En outre, il existe un nombre importants d'engagements en cours dans les états financiers de 2019. Le Comité considère donc				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
95	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 57	inutilisés aux États Membres. Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un système efficace de contrôle interne des biens patrimoniaux selon un calendrier précis.	L'application de cette recommandation est toujours en cours et devrait être achevée à la date prévue. L'intégration, dans Umoja, d'une autre fonctionnalité de communication de l'information permettant de saisir les renseignements relatifs aux biens patrimoniaux a commencé au début de 2020 et la fonctionnalité devrait être mise en service avant la fin de 2020.	que la recommandation est en cours d'application. Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
96	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 64	Le Comité a recommandé que l'Administration adopte une politique homogène d'évaluation des stocks et de rapports d'inventaire, qui soit conforme aux normes IPSAS et permette de comptabiliser l'ensemble des stocks de matières dans toutes les entités relevant du volume I.	Les responsables du volume I ont adopté une politique homogène d'évaluation des stocks et de rapports d'inventaire conforme aux normes IPSAS et permettant de comptabiliser l'ensemble des stocks de matières présentés dans les états financiers de 2019. L'Administration demande que cette recommandation soit classée.	Le Comité note qu'une politique homogène de comptabilisation et d'évaluation des stocks et de rapports d'inventaire conforme aux normes IPSAS a été adoptée en 2019. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			
97	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 71	Le Comité a recommandé que l'Administration réexamine les critères qu'elle applique pour	L'Administration a déjà donné aux différents services les directives nécessaires sur l'évaluation des critères	Le Comité a pris acte de la réponse de l'Administration, mais fait remarquer que des problèmes liés à la		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			déterminer le caractère conditionnel des accords portant sur les contributions volontaires et les mettre en conformité avec les dispositions de la norme IPSAS 23.	appliqués pour déterminer le caractère conditionnel des accords, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)] et aux documents d'orientation concernant l'application des normes IPSAS.	détermination du caractère conditionnel des accords ont également été relevés au cours du présent audit. Il considère que la recommandation est en cours d'application.				
98	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 77	Le Comité a recommandé que, dans les meilleurs délais, l'Administration réexamine et renforce les arrangements officiels avec les administrateurs tiers et assure un libre accès régulier aux documents comptables en vue de permettre une vérification du fonctionnement de ces structures.	La Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie continue de collaborer avec la Division des achats pour publier deux invitations à soumissionner : l'une portant sur la prestation de services d'assurance, l'autre sur la vérification des demandes de remboursement. À ce stade, le cahier des charges a été arrêté et l'invitation à soumissionner portant sur la vérification des demandes de remboursement devrait être publiée avant la fin de 2020.	Le Comité a pris acte de la réponse de l'Administration selon laquelle le cahier des charges avait été arrêté et que l'invitation à soumissionner portant sur la vérification des demandes de remboursement devrait être publiée avant la fin de 2020. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.				X
99	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 81	Le Comité a recommandé que la Trésorerie de l'ONU officialise la participation des différentes entités au	La Trésorerie et le Bureau des affaires juridiques travaillent ensemble sur cette question.	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
100	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 82	Le Comité a recommandé que l'Organisation des Nations Unies procède à un rapprochement, avec la Caisse, concernant le traitement du solde du fonds 64 PFN dans leurs états financiers.	L'Administration et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sont convenues de déclarer le solde du fonds 64 PFN comme un actif du Secrétariat.	Sur la base de la confirmation des mesures prises par l'Administration, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
101	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 89	Le Comité a recommandé que l'Office des Nations Unies à Genève, agissant en collaboration avec le Siège, mette au point une démarche globale commune en ce qui concerne le calcul et la transparence du recouvrement des coûts des services au sein de l'Organisation des Nations Unies.	L'Office des Nations Unies à Genève a collaboré avec le Siège pour mettre au point une démarche globale commune en ce qui concerne le calcul et le recouvrement des coûts. En septembre 2019, un groupe de travail mondial a été chargé de mettre au point une méthode commune de calcul des coûts des services d'appui administratif. Il est composé du Siège, du Département de l'appui opérationnel, du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, de l'Office des Nations Unies à Genève, de l'Office des	L'Office des Nations Unies à Genève a appliqué la recommandation et continue de travailler sur la question. Toutefois, et pour des raisons qui échappent en partie au contrôle de l'Office, aucune démarche commune n'a encore été mise au point au sein de l'ONU. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
102	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 98	Le Comité a recommandé que l'Administration révise la pratique des affectations temporaires et analyse les raisons du recours, dans de nombreux cas, aux vacances de poste temporaires plutôt	Nations Unies à Vienne, de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique. Les phases initiales du projet consistent à élaborer une typologie des services communs en matière de finances et de ressources humaines, ainsi qu'à établir la liste des coûts et à définir les paramètres relatifs au volume des transactions. Le groupe de travail a élaboré des typologies communes dans les domaines des ressources humaines et des finances et établi les coûts actuels de la fourniture de services connexes. Il définit actuellement les prochaines mesures à prendre pour rendre opérationnel le cadre ainsi créé et l'élargir.	La révision de l'instruction administrative sur l'indemnité de fonctions relative aux affectations temporaires à un grade supérieur dépend de l'approbation par l'Assemblée générale des modifications qu'il est proposé d'apporter	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et du fait que celle-ci n'a donné aucune information sur les raisons du recours, dans de nombreux cas, aux vacances de poste temporaires. Il considère		X	



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
103	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 111	Le Comité a recommandé que l'Administration arrête un calendrier pour le déploiement du module d'Inspira concernant les consultants et les vacataires au Siège de l'ONU et élabore un plan d'action destiné à assurer le respect dudit calendrier.	qu'aux vacances de poste ordinaires.	au Statut et au Règlement du personnel. L'Assemblée avait entamé l'examen de ces modifications durant la partie principale de sa soixante-treizième session (décembre 2018) et l'a poursuivi lors de la première reprise de sa soixante-quatorzième session (mars 2020) ; elle a maintenant décidé de reporter l'examen de la question à la première reprise de sa soixante-quinzième session (mars 2021). La révision de l'instruction administrative est donc en suspens.	que la recommandation est en cours d'application.				X
				Dans le cadre de la réforme de la gestion entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019, une fonction consacrée au recours à un personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour la fourniture d'appui opérationnel a été créée au sein du Département de l'appui opérationnel. En collaboration avec les entités du Secrétariat, le Département a mis sur pied, depuis la mi-2019, un groupe de travail chargé de mener une étude sur l'utilisation de personnel n'ayant pas la		Le Comité note que l'application de la recommandation est prévue pour décembre 2020 et considère que la recommandation est en cours d'application.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
104	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 112	Le Comité a recommandé que la gestion de l'accès à Inspira soit convenablement modifiée de manière à comporter des fonctions qui permettent de visualiser	qualité de fonctionnaire, notamment de consultants et de vacataires, et publié, en janvier 2020, un répertoire des différentes catégories de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et des directives sur la question. Ce groupe de travail examine les processus d'exécution des tâches existants, la gestion des fichiers de candidats et autres aspects opérationnels, et la compatibilité des systèmes (Inspira/Umoja). À l'issue de l'étude, il sera procédé à une évaluation en vue d'arrêter un calendrier pour le déploiement et d'assurer le respect systématique de celui-ci. Le Bureau des ressources humaines continue d'appuyer cet effort pour veiller à ce qu'il soit conforme à la politique en vigueur.	Comme indiqué dans les observations sur la recommandation faite au paragraphe 111 du document <a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , le Département de l'appui opérationnel a mis sur pied un groupe de travail chargé de	Le Comité note que l'application de la recommandation est prévue pour décembre 2020 et considère que la recommandation est en cours d'application.	X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les engagements d'un consultant à l'échelle du Secrétariat, compte étant tenu de la nécessité de veiller à la sécurité des données et à la protection de la vie privée.	mener une étude sur l'utilisation de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, notamment de consultants et de vacataires. Les résultats de cette étude permettront d'arrêter un calendrier pour l'extension des fonctions aux bureaux responsables des entreprises partenaires. La Division de l'administration des ressources humaines effectue actuellement une étude sur l'utilisation de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire par les entités du Secrétariat. Cette étude, qui couvre l'utilisation, le recrutement et la gestion des consultants et des vacataires, comportera des recommandations et devrait s'achever avant la fin du troisième trimestre de 2020. Menée en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, elle consiste à examiner les constatations faites dans le cadre de l'audit et les recommandations formulées par le Comité					

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
105	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 116	Le Comité a recommandé que le Département collabore avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de l'informatique et des communications en vue d'assurer un déploiement rapide d'Inspira dans le Département. Dans l'intervalle, le Département devrait tenir un fichier de consultants accessible à tous les services pour les recrutements futurs.	des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne au sujet du module d'Inspira relatif aux consultants. Un plan d'action global, y compris un calendrier pour le règlement de ces problèmes systémiques et le déploiement du module actualisé dans toutes les entités du Secrétariat, sera élaboré.	Département des affaires économiques et sociales : les pièces justificatives concernant les avis de vacance de poste publiés dans Inspira en 2019 ont été fournies aux commissaires aux comptes. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Le Département des affaires économiques et sociales s'attendait à un déploiement complet du module d'Inspira concernant les consultants et les vacataires au Siège. Comme l'a confirmé le Bureau de l'informatique et des communications, la mise à jour d'Inspira a été faite en août 2019. La recommandation est considérée comme appliquée.	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
106	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 124	Le Comité a recommandé que l'Administration utilise les dispositions du paragraphe 4.7 de l'instruction administrative concernant les consultants et les vacataires dans les cas où elle considère que les services d'un candidat sont nécessaires.	Les pièces justificatives relatives aux dérogations accordées par le Département des affaires économiques et sociales (avant et pendant la mise en service du portail du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité consacré aux dérogations) en ce qui concerne les dispositions du paragraphe 4.7 de l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/2013/4</a> ont été fournies aux commissaires aux comptes. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer après vérification dans le cadre d'un prochain audit.	L'Administration n'a pas fourni suffisamment d'éléments de preuve quant à la mesure dans laquelle les dispositions du paragraphe 4.7 de l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/2013/4</a> sont utilisées lors du recrutement de consultants ou de vacataires. Le Comité prend note de la nouvelle réponse de l'Administration et vérifiera ces informations lors de ses prochains audits. D'ici là, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
107	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 125	Le Comité a recommandé à l'Administration d'étoffer le fichier de candidats, de manière à élargir le champ de la concurrence pour les recrutements de consultants et de vacataires.	La publication des avis de vacance de poste dans Inspira vise à élargir le champ de la concurrence. Toutes les notices personnelles des candidats pour un contrat de consultant ou de vacataire proposé par le Département des affaires économiques et sociales ou une autre	Le Comité a pris note des informations communiquées par l'Administration et les vérifiera lors de ses prochains audits. D'ici là, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
108	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 136	Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines révisé les dispositions de l'instruction administrative en vue de déterminer les cas dans lesquels les vacataires peuvent être engagés pour une période de plus de six mois.	entité figurant dans Inspira sont désormais mises à la disposition des responsables des postes à pourvoir, qui peuvent s'en servir pour vérifier si ces candidats remplissent les critères de sélection. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Depuis janvier 2019, en application du nouveau système de délégation des pouvoirs (ST/SGB/2019/2), les responsables d'entité peuvent déroger aux règles normales de recrutement des consultants et des vacataires et sont tenus de rendre compte de ces dérogations, dans le délai prescrit, à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui en assure le suivi. Actuellement, le Bureau des ressources humaines et la Division se rencontrent régulièrement (et continueront de le faire) pour examiner les	Le Comité note qu'il avait fait cette recommandation car aucune disposition claire ne permettait de vérifier et d'établir l'existence de circonstances spéciales permettant l'engagement de vacataires pour une période de neuf mois. Si les responsables d'entité peuvent déroger aux règles, les cas dans lesquels de telles dérogations peuvent être faites doivent être définis de manière générale. La recommandation est donc considérée comme non appliquée.			X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
109	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 144	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à l'adoption de mesures appropriées de partage des informations sur l'emploi entre les entités des Nations Unies, qui permettent de signaler les cas de violation éventuels des règles administratives, et mette en place un mécanisme approprié de suivi.	dérogations afin de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des changements au système.  L'Administration demande que cette recommandation soit classée car un mécanisme a été mis en place pour vérifier les données et permettre à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité de contrôler les dérogations et d'épauler ainsi le Bureau des ressources humaines. La mise au point d'un système centralisé réunissant les données sur les ressources humaines de toutes les entités des Nations Unies n'est pas économiquement viable, car elle exigerait de regrouper plusieurs progiciels de gestion intégrés ayant des codages différents. L'Administration est d'avis que la solution adoptée à la suite de la réforme de la gestion règle le problème.	Le Comité note que la recommandation a été faite parce que le partage des informations sur l'emploi entre les entités des Nations Unies était nécessaire pour faire respecter les règles de l'Organisation. Il est donc indispensable de mettre au point un mécanisme de partage des informations sur l'emploi entre les entités des Nations Unies, lequel n'exigerait pas forcément le regroupement de plusieurs progiciels de gestion intégrés. Le Comité considère la recommandation comme non appliquée.				X
110	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 150	Le Comité a recommandé que	Les conclusions de l'étude complète du	Le Comité prend note de la réponse de				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
111	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 156	<p>l'Administration examine la meilleure manière d'encourager la répartition équitable des tours de service dans le cadre de l'examen du programme de mobilité encadrée.</p> <p>Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines examine le processus de recrutement afin de traiter des motifs des retards enregistrés à toutes les étapes critiques.</p>	<p>programme de mobilité, qui a été suspendu, ont été présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session ; elle les a examinées à sa soixante-quatorzième session, mais n'a adopté aucune résolution à cet égard. Compte tenu des conclusions de l'étude, une nouvelle approche est en cours d'élaboration et le Secrétaire général a l'intention de présenter son rapport à ce sujet lors de la soixante-quinzième session de l'Assemblée.</p> <p>Août 2019 : le Bureau des ressources humaines s'est efforcé de réduire les délais de recrutement en modifiant ses politiques et procédures comme suit :</p> <p>1. Proposition de réduction de la période d'affichage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2018, le Bureau a fait une nouvelle proposition visant à ramener la période d'affichage des avis de vacance de poste à 30 jours et démontré que cette compression aurait un effet positif sur les</li> </ul>	<p>l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et des mesures adoptées pour réduire les délais de recrutement. Toutefois, la question des résultats de l'examen des procédures de recrutement effectué, le cas échéant, n'est pas abordée dans la réponse. De même, des retards sont encore constatés dans les procédures de recrutement. En outre, le Comité vérifiera les informations fournies lors du prochain audit et considère donc que la</p>				X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
				délais de recrutement dans le document <a href="#">A/73/372/Add.1</a> .			recommandation est en cours d'application.			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>La durée d'affichage des avis de vacance pour les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les commissions régionales a été ramenée à 45 jours sur une base provisoire, conformément à la résolution 71/263 de l'Assemblée générale. En comparant les délais de recrutement concernant les postes pour lesquels l'avis de vacance avait été affiché pendant 45 jours et ceux pour lesquels l'avis avait été affiché pendant 60 jours en 2017, le Bureau de la gestion des ressources humaines a pu démontrer que la réduction du temps d'affichage n'avait pas d'effet négatif sur le nombre de candidatures reçues, y compris celles de ressortissants de pays en développement (<a href="#">A/73/372/Add.1</a>, tableau 6). La durée moyenne de la procédure de recrutement pour les avis de vacance affichés</li> </ul>						

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>pendant 45 jours était de 166 jours civils, contre 200 jours civils pour ceux affichés pendant 60 jours. De plus, les avis affichés pendant 45 jours ont généré une moyenne de 316 candidatures, contre 272 candidatures pour ceux affichés pendant 60 jours. Le nombre moyen de candidatures de ressortissants d'États Membres en développement a été porté de 165 à 197 malgré la réduction de la durée d'affichage.</p> <p>2. Simplification et rationalisation des procédures standard et améliorations connexes apportées à Inspira :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 2017, les procédures d'enregistrement des conclusions de l'examen des notices personnelles et de sélection des candidats inscrits sur le fichier dans Inspira, la plateforme en ligne de gestion des aptitudes, ont été simplifiées. Ces changements visaient à alléger la charge administrative des responsables des postes à pourvoir, qui apparaissait comme la</li> </ul>				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				cause des retards constatés au stade de la recommandation des candidats. Ce stade a été considéré comme un point de blocage majeur dans le rapport du Comité.					
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'ils examinent les notices personnelles pour déterminer si les candidats répondent aux critères de présélection (titres universitaires, expérience professionnelle et compétences linguistiques), les responsables des postes à pourvoir ne sont plus tenus d'attribuer une note pour chacun de ces critères. Le système a été amélioré pour permettre aux responsables de modifier le statut des candidats plus aisément.</li> <li>Les responsables des postes à pourvoir ne sont plus tenus de télécharger dans Inspira des justificatifs motivant la recommandation de candidats inscrits sur le fichier, car ces candidatures sont préapprouvées. Le système a été amélioré pour accélérer la</li> </ul>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>recommandation des candidats.</p> <p>Afin de réduire encore davantage les délais de recrutement, le Bureau de la gestion des ressources humaines avait prévu d'apporter de multiples améliorations au système Inspira. Il avait notamment proposé de rendre plus précises les questions de présélection, d'avoir recours aux entretiens par vidéoconférence et de simplifier l'établissement des comptes rendus d'entretien ; certaines de ces propositions ont été énoncées dans le document <a href="#">A/73/372</a>. À la suite de la mise en œuvre de la réforme de la gestion en 2019, le Bureau des ressources humaines a aidé le Département de l'appui opérationnel à élaborer des procédures de recrutement efficaces. À l'avenir et suite à la réforme de la gestion, les améliorations des procédures de recrutement conformément aux dispositions du paragraphe 179 du document</p>				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
112	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 160	Le Comité a recommandé que l'Administration appuie comme il convient la mise en œuvre de la stratégie sur la parité des sexes applicable à	A/72/492/Add.2 seront effectuées par le Département, qui viendra notamment proposer des procédures de recrutement aux entités déléguées de pouvoirs, et faciliter le recrutement pour les autres, gérer les fichiers dans toutes les familles d'emplois, uniformiser l'emploi des différentes procédures de recrutement qui existent au Secrétariat (avis de vacance de poste, notamment les avis de vacance de poste génériques, recrutement à partir de fichiers de candidats, etc.) et mettre en place des outils et procédures propres à permettre aux entités de répondre aux exigences d'efficacité et de rationalité du recrutement. Des pièces justificatives supplémentaires ont été fournies le 14 juillet 2020.	Le Bureau des ressources humaines continue de s'efforcer d'atteindre les objectifs fixés en matière de parité des genres dans les délais prescrits (d'ici	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			l'ensemble du système des Nations Unies pour atteindre les objectifs souhaités.	à 2028), conformément à la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies. En 2019 et au cours du premier trimestre de 2020, il a appliqué des mesures pour faire en sorte que les avis de vacance de poste tiennent compte de la problématique femmes-hommes et qu'ils puissent attirer un large éventail de talents, notamment un plus grand nombre de femmes pour les postes sur le terrain. Il procède également à des révisions stratégiques visant à garantir l'égalité des genres, comme la révision de l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/1999/9</a> (Mesures spéciales visant à assurer l'égalité des genres). Des efforts sont également déployés pour que les listes de réserve tiennent plus compte de l'équilibre entre les genres et qu'y figurent davantage de femmes qualifiées, et pour mettre à profit les prochains départs à la retraite pour					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
113	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 166	Le Comité a réaffirmé ses recommandations antérieures ( <a href="#">A/72/5 (Vol. I)</a> et <a href="#">A/72/5 (Vol. I)/ Corr.1</a> , chap. II, par. 211, et <a href="#">A/71/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 166) tendant à ce que l'Administration renforce ses mécanismes de suivi des résultats pour que les entités réalisent l'objectif relatif au respect des obligations en matière de gestion de la performance.	accroître la parité des genres. La réalisation de l'objectif relatif au respect des obligations en matière de gestion de la performance demeure de la responsabilité des chefs d'entité et les mesures prises en ce sens font l'objet d'un suivi dans le cadre du contrat de mission que chacun d'entre eux a conclu avec le Secrétaire général. Depuis la réforme de la gestion, le suivi des contrats de mission est assuré par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. La Division a créé un tableau de bord de gestion qui permet à tous les chefs d'entité de suivre en temps réel les mesures de gestion de la performance. Le Bureau des ressources humaines continue de veiller à ce que les chefs d'entité soient informés de leurs responsabilités dans le cadre du nouveau programme d'entrée en fonctions des hauts responsables. L'Administration estime	Le Comité note que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité assure le suivi des délégations de pouvoirs au moyen d'une série d'indicateurs clés de performance, dont trois concernant les ressources humaines. Il note également que des tableaux de bord de gestion ont été créés aux fins du suivi de la réalisation des objectifs fixés. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
114	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 167	Le Comité a recommandé que l'Administration vérifie les données du portail HR Insight ainsi que le tableau de bord relatif aux indicateurs stratégiques concernant les ressources humaines afin d'assurer l'uniformité et la cohérence des données relatives au respect des obligations en matière de gestion de la performance.	que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	La réalisation de l'objectif relatif au respect des obligations en matière de gestion de la performance demeure de la responsabilité des chefs d'entité et les mesures prises en ce sens font l'objet d'un suivi dans le cadre du contrat de mission que chacun d'entre eux a conclu avec le Secrétaire général. Depuis la réforme de la gestion, le suivi des contrats de mission est assuré par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. La Division a créé un tableau de bord de gestion qui permet à tous les chefs d'entité de suivre en temps réel les mesures de gestion de la performance. Le Bureau des ressources humaines continue de veiller à ce que les chefs d'entité soient informés de leurs responsabilités dans le cadre du nouveau programme d'entrée en fonctions des hauts	Le Comité note que l'Administration n'a pas parlé de la recommandation dans sa réponse et considère que celle-ci n'a pas été appliquée.			X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
115	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 179	Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un processus pour renforcer le contrôle, mette en place un mécanisme de contrôle du respect des règles concernant la délégation de pouvoirs en matière d'achats, examine régulièrement, sur la base des résultats, l'exercice des pouvoirs délégués et, selon que de besoin, adapte les délégations de pouvoirs, voire y mette fin.	responsables. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Le mandat de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été présenté dans le rapport du Secrétaire général. Des informations supplémentaires ont été données dans la circulaire <a href="#">ST/SGB/2019/2</a> du Secrétaire général, qui porte sur la délégation de pouvoirs, et dans le dispositif d'application du principe de responsabilité concernant le contrôle de l'exercice de la délégation de pouvoirs.	La réforme de l'ONU a permis de modifier l'organisation de la délégation de pouvoirs. En outre, une nouvelle division chargée du suivi a été créée. Le dispositif d'application du principe de responsabilité n'est certes pas encore bien ancré, mais le Comité reconnaît que des progrès ont été accomplis. Il considère que la recommandation est devenue caduque.				X
116	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 183	Le Comité a recommandé que l'Administration fasse en sorte que le Manuel des achats et les politiques connexes soient régulièrement examinés et actualisés	La Division des achats examine en permanence les dispositions et les directives énoncées dans le Manuel des achats et détermine si des révisions sont nécessaires. Elle mène	La recommandation est considérée comme appliquée.		X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			et que la fonction d'examen et d'actualisation soit séparée des fonctions opérationnelles d'achat.		cet exercice de manière méthodique, en procédant à un examen interne, compte tenu des avis des entités clientes, et en publiant des directives opérationnelles supplémentaires si nécessaire. Le Bureau du (de la) Directeur(trice) de la Division des achats a récemment établi la liste des révisions auxquelles il pourrait être procédé pour telle ou telle section du Manuel, liste qui tient notamment compte des recommandations formulées dans le cadre des audits, des avis des entités clientes, des problèmes qui apparaissent sur le plan opérationnel lors de la conduite d'activités d'achat par le personnel de la Division et des modifications d'ordre rédactionnel. Il est prévu que cette liste soit un document évolutif et, à ce titre, qu'une évaluation continue et des examens périodiques soient menés et que des décisions soient prises sur la suite à donner pour telle ou telle				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
117	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 191	Le Comité a recommandé que le Manuel des achats spécifie qu'il incombe au ou à la spécialiste des achats d'évaluer les conditions du marché et les pratiques de la branche d'activité avant l'établissement des spécifications techniques et de justifier les dérogations.	L'Administration souhaite rappeler que les appels d'offres reposent sur des études de marché et une connaissance du marché solides. Dans le Manuel des achats publié en 2019, la section 5.2 du chapitre 5, consacré à la recherche de fournisseurs, porte sur les études de marché. Des stratégies de gestion par catégorie ayant été adoptées, la Division des achats poursuivra ses recherches sur le marché de l'approvisionnement en tenant compte des stratégies de catégories élaborées pour les biens et services concernés, et partagera son analyse avec les experts techniques afin que les spécifications techniques respectent les besoins des clients et les capacités du marché.	Le Comité note que l'étude de marché menée conformément au Manuel des achats est toujours axée sur la recherche de fournisseurs. La gestion des catégories vise à comprendre les besoins des clients et les marchés d'approvisionnement spécifiques, mais l'Administration est toujours en train d'élaborer les stratégies. La recommandation est toujours en cours d'application.				X
118	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 192	Le Comité a recommandé que le Manuel des achats spécifie qu'il appartient à la ou au spécialiste des achats de veiller à l'adoption de critères d'évaluation impartiaux, précis,	L'Administration considère que cette recommandation a été intégralement appliquée. La version mise à jour du Manuel des achats donne des orientations claires sur :	La version révisée du Manuel des achats a été publiée en 2019. La recommandation est considérée comme appliquée.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
119	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 199	<p>appropriés et quantifiables et d'en établir la pondération, compte tenu de la responsabilité du service demandeur en sa qualité d'expert technique.</p> <p>Le Comité a recommandé que la Division des achats analyse, en collaboration avec les services demandeurs, les motifs de la prorogation des contrats au-delà de la durée maximale convenue, de la présentation tardive des cahiers des charges et des avenants apportés aux contrats initiaux et conçoive des mesures pour éviter de proroger les contrats à plusieurs reprises.</p>	<p>a) les responsabilités de la ou du spécialiste des achats et du service demandeur, aux sections 2.3 et 2.4, respectivement ;</p> <p>b) la séparation des tâches, à la section 2.9 ;</p> <p>c) les évaluations techniques et commerciales, aux sections 8.6 et 8.7, respectivement.</p> <p>La Division des achats analyse au cas par cas les raisons des prorogations de contrat. En ce qui concerne l'élaboration de mesures destinées à éviter les prorogations répétées des contrats, elle a pris des mesures pour rappeler aux services demandeurs les dates d'expiration des contrats à venir et communique largement afin d'éviter que des prorogations non prévues soient rendues nécessaires.</p> <p>L'Administration souhaite réaffirmer que le dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement devrait apporter, à l'avenir, la visibilité nécessaire à l'analyse et</p>	La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				au contrôle des délais pendant la procédure d'acquisition et permettre d'entreprendre, en collaboration avec les services demandeurs et la Division des achats, une analyse des causes profondes des retards. Le système amélioré de planification des acquisitions qui est en cours de déploiement devrait également traiter les prolongations au-delà de la durée prévue du contrat et faire en sorte que ces prolongations soient moins fréquentes et mieux encadrées.					
120	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 205	Le Comité a recommandé que l'Administration fixe un délai précis pour la mise hors service du système de suivi des marchés et le transfert de ses fonctionnalités et données vers Umoja.	La mise hors service du système de suivi des marchés a été achevée à la fin du mois d'avril 2020.	La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
121	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 215	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que tous les décaissements soient effectués dans les 10 jours ouvrés, comme le prescrit le manuel opérationnel relatif aux	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a indiqué que le délai moyen de décaissement est inférieur à six jours, sauf pour les fonds gérés par le PNUD. Certaines exceptions peuvent être constatées en raison de	Le Comité a constaté une relative amélioration des décaissements pour les fonds de financement commun ; celui qui est géré par Bureau de la coordination des affaires humanitaires effectue les décaissements dans les délais prescrits. Des	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			fonds de financement commun de pays.	la législation bancaire et de la réglementation du Bureau du contrôle des avoirs étrangers.	modifications vont être apportées pour les fonds de financement commun, qui étaient jusqu'à présent gérés par le PNUD, ce qui veut dire que le contexte de cette recommandation est en train d'évoluer. Compte tenu de ces éléments, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
122	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 216	Le Comité a recommandé que, dans le cas des fonds gérés par d'autres organismes, davantage d'efforts concertés soient fournis pour garantir le respect des directives mondiales et des procédures relatives au système de gestion des subventions ainsi que pour garantir le décaissement rapide des fonds et leur suivi.	L'Administration a déclaré que tous les nouveaux projets signés à partir de 2020 pour tous les projets financés au moyen de fonds de financement commun relèveraient du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, dans la mesure où la fonction d'agent de gestion de la République centrafricaine, de la République démocratique du Congo, du Soudan du Sud et du Soudan, qui était auparavant assurée par le Programme des Nations Unies pour le développement, a été reprise par le Bureau en janvier 2020.	Le Comité a noté que la recommandation concernait les efforts déployés pour améliorer le respect des orientations générales et ne portait pas précisément sur le transfert de la fonction d'agent de gestion au Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Des problèmes de performance continuent d'être constatés dans les fonds gérés par d'autres agences alors que la situation s'est améliorée pour les fonds gérés directement par le Bureau. Toutefois, le contexte a considérablement changé. Le Comité considère que la recommandation est devenue caduque.				X
123	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 225	Le Comité a recommandé que	Le Bureau de la coordination des affaires	L'Administration avait déjà indiqué qu'elle				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			l'Administration repère les projets pour lesquels les missions de contrôle et les vérifications financières ponctuelles prévues n'avaient pas encore été effectuées et qu'elle les effectue si l'audit des projets concernés n'avait pas encore commencé.	humanitaires a déclaré que la part des projets pour lesquels des missions de contrôle ont eu lieu est passée de 69 % en 2017 à 85 % en 2019, et que pour les vérifications financières ponctuelles, cette part a augmenté de 45 % en 2017 à 74 % en 2019.	recensait en permanence tous les projets pour lesquels les missions de contrôle et les vérifications financières ponctuelles avaient pris du retard et qu'elle les effectuait dans le cadre du cycle du projet, et avant que l'audit ne commence, à moins que les conditions sur le terrain ne l'en empêchent. Elle a aussi déclaré que les visites de contrôle et les vérifications financières ponctuelles avaient considérablement augmenté. Toutefois, la recommandation non encore appliquée dépendait étroitement du contexte dans la mesure où il était recommandé d'effectuer des visites et des vérifications dans les projets dans lesquels l'audit n'avait pas encore commencé. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires n'a pas répondu à ce point particulier, et la plupart des cas qui faisaient partie de cette recommandation auraient déjà été traités à cette date. La recommandation est donc considérée comme caduque.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
124	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 234	Le Comité a recommandé que l'exploitation de l'outil relatif à la performance des partenaires soit suivie de près, afin de renforcer le contrôle et les vérifications.	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires utilise activement l'outil relatif à la performance des partenaires pour suivre de près les performances et ajuster la note du risque en temps réel. Les lacunes en matière de suivi sont traitées dans le cadre de la recommandation.	Le Comité note que, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires se sert de l'outil relatif à la performance des partenaires pour suivre de près les résultats et ajuster le niveau de risque, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
125	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 241	Le Comité a recommandé que l'Administration examine tous les cas de remboursement non encore effectué par les partenaires de réalisation et qu'elle prenne à cet égard les mesures prévues dans le manuel opérationnel.	Un accord à long terme pour les services d'audit a permis de réaliser des progrès importants pour ce qui est de résorber l'arriéré d'audits des différents fonds. Le module de remboursement du système de gestion des subventions suit les remboursements des partenaires de réalisation et indique tous les remboursements en cours avant ou après l'audit. Il envoie aussi des alertes par courrier électronique, qui demandent au partenaire de réalisation de traiter le remboursement.	Le Comité constate qu'un nombre important de remboursements est toujours en attente, comme le montre l'audit actuel. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.		X		
126	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 242	Le Comité a recommandé que les audits de projets soient effectués en priorité, afin de déterminer le	L'arriéré d'audits a été traité et cette recommandation a été mise en œuvre, à l'exception de deux	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est		X		



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
127	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 248	<p>montant exact des sommes à recouvrer auprès des partenaires d'exécution et d'engager l'action nécessaire pour les recouvrer effectivement.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un calendrier pour l'examen de tous les documents d'orientation en retard et veille à ce qu'il soit respecté.</p>	<p>fonds pour lesquels l'arriéré d'audits était dû à divers problèmes administratifs. L'Administration s'occupe activement de ces questions.</p> <p>La recommandation est en cours d'application. Compte tenu des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation mondiale des fonds de financement communs menée en 2019, il a été repéré qu'un certain nombre de politiques et d'orientations doivent être passées en revue en priorité, le calendrier d'exécution étant lié aux capacités internes. En ce qui concerne le système d'orientation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'équipe de direction du Bureau a décidé de reporter au réexamen du système d'orientation tout travail futur sur le développement de celui-ci, compte tenu des contraintes budgétaires et d'autres priorités actuelles de changement institutionnel.</p>	<p>considérée comme en cours d'application.</p> <p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
128	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 259	Le Comité a recommandé que l'Administration suive de près l'élaboration de plans d'action détaillés pour l'exécution des plans d'intervention et de traitement du risque découlant des inventaires de risques de fraude et de corruption et qu'elle en rende régulièrement compte au Comité de direction.	L'Administration a mis à jour l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat en 2019 et l'a présenté au Comité de gestion. Celui-ci a examiné et approuvé l'inventaire des risques et la liste des responsables de la gestion des risques proposés, notamment les responsables de la gestion des risques de fraude et de corruption, lors de sa réunion du 15 juillet. Une fois l'inventaire approuvé, les responsables de la gestion des risques institutionnels seront chargés d'élaborer des plans détaillés de prévention et de traitement des risques hautement prioritaires, qui décriront les mesures de traitement des risques visant à atténuer ceux-ci et fixeront les délais de mise en œuvre. En outre, l'inventaire des risques actualisé sera diffusé à toutes les entités, ce qui permettra d'orienter et d'appuyer l'élaboration d'évaluations locales, avec l'aide du Département des stratégies et politiques de gestion et de la	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration selon laquelle l'inventaire des risques a été approuvé par le Comité de gestion, après quoi les mesures devraient être prises. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
129	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 260	Le Comité a recommandé que l'Administration harmonise les inventaires de risques institutionnels avec les inventaires des risques de fraude et de corruption afin d'établir des synergies entre les stratégies d'atténuation des risques y afférentes.	conformité. Les responsables de la gestion des risques institutionnels et le Département feront périodiquement rapport au Comité de gestion de l'exécution des plans d'action et des progrès des estimations des risques à l'échelle locale.	Comme l'a recommandé le Comité, le nouvel inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat a réuni les résultats de l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat et de l'évaluation des risques de fraude et de corruption précédemment menées. L'inventaire des risques actualisé constitue donc un outil de gestion et de décision efficace, toutes les stratégies d'atténuation des risques de fonctionnement et d'exploitation étant présentées de manière intégrée.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et vérifiera que les inventaires de risques ont bien été harmonisés lors de son prochain audit. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.			X
130	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 261	Le Comité a recommandé que l'Administration conçoive un mécanisme de suivi approprié au niveau du Secrétariat afin de garantir que les	La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité suivra les progrès et fera périodiquement rapport	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et du fait que l'application intégrale de la recommandation est prévue pour décembre 2020. La recommandation				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			mesures d'atténuation des risques soient appliquées de façon continue aux niveaux des départements, des bureaux et des missions.	au Comité de gestion sur la mise en œuvre, l'actualisation et la tenue du nouvel inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat, qui a été achevé en 2020. Ainsi, une procédure de gestion stratégique et de contrôle du risque institutionnel favorisera la promotion progressive, dans toute l'Organisation, d'une culture tenant compte des risques. En outre, l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat fournira des orientations stratégiques quant à l'élaboration d'inventaires des risques locaux, qui incluront l'application continue de mesures d'atténuation des risques au niveau des départements, des bureaux et des missions.	est considérée comme en cours d'application.				
131	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 267	Le Comité recommande que l'Administration élabore, en se fondant sur les résultats de l'évaluation, une stratégie de lutte contre la fraude et la corruption assortie d'un plan d'action, en instaurant des indicateurs de résultats	L'évaluation des risques de fraude et de corruption a été récemment mise à jour et harmonisée avec l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat. À l'avenir, le Secrétariat a l'intention de préparer des directives et une stratégie de lutte contre la fraude et la	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et du fait que l'application intégrale de la recommandation est prévue pour juin 2021. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			et des mécanismes de suivi appropriés.	corruption, ainsi qu'un plan d'action. Il est proposé de créer un groupe de travail qui sera chargé de la préparation de ces documents ; il réunira des représentants de différents départements et bureaux de l'Organisation qui travailleront sur la diversité des modèles d'activité au Secrétariat afin de veiller à ce que la stratégie et les directives soient pertinentes et applicables à tout le Secrétariat. Les directives et la stratégie visent à sensibiliser l'ensemble de l'Organisation à ce sujet, à améliorer les mécanismes de signalement des événements suspects et à renforcer les systèmes de mesures correctrices existants.					
132	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 273	Le Comité a recommandé que l'Administration analyse comment il conviendrait d'appliquer un programme cohérent de gestion du risque de fraude pour la fonction achats et qu'elle	L'Administration a déclaré que des informations exhaustives avaient été publiées dans la version actualisée du Manuel des achats (section 8.8.8), qui concerne toutes les entités du Secrétariat. On trouve dans cette	La section 8.8.8 du Manuel des achats ne peut être considérée comme un programme complet de gestion des risques de fraude pour la fonction achats. Le Comité note aussi que les mesures prises à l'échelle du Secrétariat sont en cours.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			fournisse les instructions ou orientations nécessaires aux bureaux hors Siège, aux commissions régionales, aux missions et autres bureaux du Secrétariat.	section des informations sur la détection des risques de pratiques interdites potentielles, telles que la fraude, la soumission concertée et les ententes sur les prix, ainsi que des consignes sur le signalement de telles pratiques. En outre, en application de la circulaire du Secrétaire général <a href="#">ST/SGB/2018/4</a> , l'ensemble du personnel du Secrétariat, y compris les fonctionnaires chargés des achats, doit participer à des formations obligatoires sur la prévention de la fraude. Cette formation est disponible en ligne via Inspira et sur la plateforme de formation en ligne aux achats	La recommandation est toujours en cours d'application.				
				L'Administration a aussi déclaré que l'évaluation des risques menée en 2017 avait été mise à jour et intégrée dans l'évaluation des risques révisée à l'échelle du Secrétariat. Le Comité de gestion a approuvé l'inventaire des risques actualisé en juillet 2020. En outre, le Service déontologie et discipline s'est engagé à travailler avec le Bureau de la					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
133	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 274	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place, pour la Division des achats, un programme complet de gestion des risques de fraude prévoyant l'application proactive du Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption à tous les niveaux et intégrant les meilleures pratiques de gestion du risque de fraude et de corruption dans la fonction achats.	gestion de la chaîne d'approvisionnement pour contribuer à l'établissement d'un programme de gestion du risque de fraude pour la fonction achats, avec le soutien de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.	La Division des achats a accepté la recommandation et a déclaré qu'elle avait initié une action de prévention de la fraude. Elle a aussi convenu qu'il fallait redoubler d'efforts pour renforcer la lutte contre la fraude en application du modèle des trois lignes de maîtrise des risques. En juin 2018, l'Administration a organisé, à l'intention du personnel, une formation à la détection et à la prévention de la fraude axée sur la lutte contre la soumission concertée dans les marchés publics. Une partie importante de cette formation a été consacrée à la mise en évidence, pour les participants, des	Le Comité note qu'aucun programme complet de gestion des risques de fraude n'a été mis en place pour la Division des achats. La recommandation est toujours en cours d'application.			X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
134	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 275	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que l'Office des Nations Unies à	politiques et procédures applicables, dont le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ST/IC/2016/25). L'Administration a aussi déclaré que l'évaluation des risques menée en 2017 avait été mise à jour et intégrée dans l'évaluation des risques révisée à l'échelle du Secrétariat. Le Comité de gestion a approuvé l'inventaire des risques actualisé en juillet 2020. En outre, le Service déontologie et discipline s'est engagé à travailler avec le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour contribuer à l'établissement d'un programme de gestion du risque de fraude pour la fonction achats, avec le soutien de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.	L'Office des Nations Unies à Nairobi a indiqué qu'il avait achevé la préparation de son inventaire des	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que, compte				X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			Nairobi mène une évaluation des risques et établit des inventaires des risques au niveau de l'Office et au niveau de chaque division.	risques en appliquant la méthodologie du Secrétariat. À cet égard, il a fourni deux documents, le premier portant sur la Division des services administratifs et le second sur la Division des services de conférence.  Tous deux donnent des informations sur les risques du point de vue du client. L'Office a aussi indiqué que des ajustements mineurs étaient en cours, notamment en ce qui concerne les risques transversaux.  En ce qui concerne la réalisation de l'évaluation des risques, la direction a expliqué qu'il y avait une lacune dans l'inventaire des risques actuel de l'Office des Nations Unies à Nairobi, et a ajouté qu'une évaluation relative aux facteurs de risque propres à l'Office en matière de fraude et de corruption et à l'efficacité du contrôle interne existant était prévue, avec l'aide du Bureau des affaires juridiques.	tenu du fait que ce processus suit son cours, la recommandation est en cours d'application.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
135	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 290	Le Comité a recommandé une nouvelle fois que l'Administration finalise son modèle d'accord type avec les partenaires de réalisation, qui devra comprendre notamment des dispositions appropriées en matière de lutte contre la fraude, de sanctions et d'audit, et de le faire publier par l'autorité compétente.	En ce qui concerne la capacité interne de l'Office d'effectuer des évaluations de la fraude et des risques, l'Office a indiqué que deux personnes référentes avaient été nommées en 2019.	Le module d'attribution des subventions a été mis en place dans toutes les entités du Secrétariat en décembre 2019, et prévoit la création de modèles d'accords types avec les partenaires de réalisation, qui comportent des clauses obligatoires.	La réponse de l'Administration ne mentionne pas l'ajout de dispositions de sanctions en cas de fraude et en matière d'audit dans le modèle d'accord type avec les partenaires de réalisation. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.			X
136	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 291	Le Comité a recommandé que l'Administration continue de renforcer, selon un calendrier précis, son dispositif d'application du principe de responsabilité et de contrôle interne, y compris par l'application du modèle des trois lignes de maîtrise des risques, par l'élaboration d'une	Le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale le neuvième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité. Celui-ci a mis en avant le modèle des trois lignes de maîtrise et le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs qui bénéficiera de l'appui de la Division de la transformation opérationnelle et des	Le Comité a pris note du fait qu'une déclaration relative au contrôle interne devrait être prête d'ici le premier trimestre de 2021. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
137	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 303	<p>déclaration relative au contrôle interne et par l'établissement d'une base centralisée d'informations concernant la délégation de pouvoirs.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration envisage d'établir un mécanisme formel, ou d'en insérer un dans un mécanisme existant, qui permette d'examiner et de renforcer les contrôles préventifs en matière de fraude et de corruption en utilisant les enseignements tirés des cas de fraude et de corruption au Secrétariat.</p>	<p>questions de responsabilité. La déclaration relative au contrôle interne sera prête d'ici le premier trimestre de 2021. Les responsables d'entité devront la signer à la fin de chaque année civile pour attester que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence.</p> <p>Cette recommandation et celle qui figure au paragraphe 159 du document A/69/5 (Vol. I) sont étroitement liées, et le Secrétariat a adopté une approche progressive pour les mettre en œuvre comme suit :</p> <p>a) création du Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en 2016 ;</p> <p>b) évaluation du risque de fraude et de corruption en 2017.</p> <p>En outre, dans le cadre de l'actualisation de l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat, au cours de laquelle la fraude a été mise au jour comme l'un</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse donnée par l'Administration et du fait que l'application de la recommandation est prévue pour le premier trimestre 2021. La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>des risques affectant l'Organisation et l'évaluation des risques antifraude rationalisée, le Secrétariat a examiné les rapports d'enquête du Bureau des services de contrôle interne pour la période 2014-2018 et recensé les sources de fraude et de corruption : a) les partenaires d'exécution ; b) le trucage des procédures d'achats ; c) le vol ; d) les pots-de-vin ; e) les prestations et indemnités ; f) la fraude à l'assurance maladie.</p> <p>L'étape suivante consiste à créer une équipe spéciale chargée d'élaborer des directives de lutte contre la fraude et la corruption : celles-ci visent à donner au personnel des Nations Unies un aperçu des formes que prennent la fraude et la corruption au sein du Secrétariat et décrivent les structures en place pour prévenir et détecter la fraude et la corruption ainsi que les mécanismes et les mesures mis en place par l'Organisation pour prévenir, détecter, décourager et signaler la fraude et la corruption,</p>				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
138	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 311	Le Comité a recommandé que le Bureau de la déontologie élabore, conjointement avec le Bureau des services de contrôle interne, les mesures voulues pour garantir que chaque cas de représailles soit	et pour y faire face. La stratégie de lutte contre la fraude et la corruption comprendra un ensemble de mesures spécifiques à mettre en œuvre pour protéger l'Organisation et ses opérations contre la fraude et la corruption, dans le but de sensibiliser davantage l'ensemble de l'Organisation à ce sujet, de renforcer la capacité des responsables de prévenir, détecter et traiter les cas de fraude et de corruption, d'améliorer les mécanismes de signalement des activités suspectes, de renforcer les systèmes de mesures correctives et d'éviter que des actes de cette nature ne se reproduisent au sein de l'Organisation. Ces activités devraient être achevées au premier trimestre de 2021.	L'Administration n'a pas fourni de nouvel élément d'information.	Le Comité a noté que dans le document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , l'Administration avait déclaré que la recommandation avait été appliquée. Toutefois, il attend toujours les documents portant sur ce point et considère que				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
139	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 323	<p>traité rapidement et que tout obstacle empêchant qu'il en aille ainsi soit dûment levé.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration lève, au BSCI et au Bureau de la gestion des ressources humaines, tous les obstacles au règlement rapide des affaires. Des indicateurs de performance adaptés peuvent être ajoutés, là où ils font défaut, pour fixer les délais applicables au traitement complet de ces affaires.</p>	<p>Fin 2019, le délai moyen de traitement d'un dossier à la Division des investigations était de 10,7 mois environ. Compte tenu des efforts déployés pour réduire le délai d'exécution, l'Administration demande au Comité de classer cette recommandation.</p>	<p>cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration, mais constate que celle-ci ne comporte aucune information sur la mise en place d'indicateurs clés de performance permettant d'établir un calendrier pour l'achèvement des enquêtes. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.</p>				X
140	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 324	<p>Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un système de suivi de bout en bout qui permette de suivre tous les dossiers traités d'un bureau à l'autre, de la date de leur réception à celle de la fin de leur traitement.</p>	<p>Des travaux sont en cours pour élargir à l'ensemble du Secrétariat l'utilisation du Système de suivi des fautes professionnelles, qui avait initialement été élaboré à l'intention des opérations de paix des Nations Unies en 2008. Sous réserve des difficultés générées par la pandémie de COVID-19 et d'autres problèmes connexes, le nouveau système devrait être mis en place à la fin de 2020 ou au début de 2021. Il</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et du fait que le système de suivi de la gestion des dossiers à l'échelle du Secrétariat devrait être mis en place fin 2020 ou début 2021. La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>comportera des éléments du Système de suivi des fautes professionnelles déjà en place et des modules dédiés aux questions disciplinaires et aux recours, ce qui en fera un système de bout en bout pour le signalement, le suivi et la gestion de tous les cas signalés de faute professionnelle au Secrétariat. Le nouveau système permettra aux utilisateurs de garder une trace écrite des cas signalés de faute professionnelle, de la réception de la plainte à la fin d'une éventuelle procédure de recours. Une étude préliminaire a été réalisée en 2019 afin de recenser les besoins opérationnels inhérents à l'élargissement du système. Les utilisateurs du Système de suivi des fautes professionnelles (en place dans les opérations des Nations Unies sur le terrain et à la Division des investigations du Bureau des services de contrôle interne) ont été invités à donner un retour d'information. En février 2020, le Bureau de l'informatique et des</p>				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				communications a pu disposer des prescriptions techniques destinées aux nouveaux modules sur les questions disciplinaires et les recours, ainsi que des améliorations de la base de données du Système visant à la rendre compatible avec le reste du nouveau système. La Division du droit administratif continuera de se concerter avec l'équipe de développement tout au long du processus. Compte tenu de la pandémie de COVID-19 et sous réserve de l'impact qu'elle pourrait avoir sur le bon déroulement des opérations, le système de suivi de la gestion des dossiers devrait être en place d'ici la fin de 2020 ou le début de 2021. Parallèlement à l'élargissement du système, des coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline ont été désignés dans l'ensemble du Secrétariat et ont accès aux dossiers qui leur sont signalés et qui concernent leur propre					



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
141	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 332	Le Comité a recommandé que le Secrétariat évalue les capacités disponibles dans les diverses entités pour mener des enquêtes qui correspondent aux normes du système professionnel d'administration de la justice de l'Organisation et, s'il y a lieu, prenne des mesures pour renforcer et développer ces capacités.	entité dans le Système de suivi des fautes professionnelles existant, et les entrées versées dans le Système seront reportées dans le nouveau système de suivi de la gestion des dossiers. À cet égard, des supports de formation vidéo ont été mis à la disposition des coordonnateurs sur la plateforme Connect de la Division du droit administratif pour qu'ils puissent suivre des cours de façon autonome.	Depuis 2018, le Bureau des services de contrôle interne a renforcé ses capacités d'investigation grâce à neuf enquêteurs chargés des enquêtes sur le harcèlement sexuel, conformément à l'engagement pris d'enquêter sur toutes les questions y relatives. En outre, en 2019, une politique révisée sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8), a été publiée. Celle-ci est axée sur les efforts de prévention et	Compte tenu des mesures prises, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>d'intervention immédiate pour faire en sorte que tous les fonctionnaires du Secrétariat et les membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire soient traités avec dignité et respect et que les conduites prohibées soient traitées par des moyens appropriés, ce qui implique d'obliger les responsables à répondre de leurs actes. La nouvelle circulaire du Secrétaire général a permis de modifier la stratégie de gestion des questions de harcèlement, en l'alignant sur l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/2017/1</a>, toutes les plaintes devant désormais être transmises en premier lieu au Bureau des services de contrôle interne. Ce dernier peut choisir de mener une investigation, de clore ou de renvoyer l'affaire à la direction de l'entité, qui, après évaluation, décide s'il y a lieu ou non d'effectuer une enquête. Si la direction décide d'ouvrir une</p>				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					<p>enquête, un groupe de personnes qualifiées est ensuite désigné pour mener l'enquête. Tous les chefs d'entité ont accès à une liste de personnes (fonctionnaires en activité et retraités récents) qui ont été formées par le Bureau et le Bureau des ressources humaines sur la manière de mener des enquêtes.</p> <p>En 2019, parallèlement à la publication de la nouvelle circulaire du Secrétaire général, le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau des ressources humaines ont évalué la capacité actuelle de l'Organisation à mener ce type d'enquêtes et ont pris des mesures pour s'assurer que l'ensemble de l'Organisation dispose de capacités suffisantes pour mener ce type d'enquêtes. Il existe un programme de formation destiné aux enquêteurs appartenant à des groupes de non-spécialistes afin de s'assurer qu'ils sont correctement formés pour mener ces enquêtes selon une norme cohérente,</p>				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				conformément aux exigences énoncées dans la circulaire <a href="#">ST/AI/2017/1</a> . La liste existante d'enquêteurs non spécialistes formés a été passée en revue et tous les membres ont été contactés pour confirmer leur intérêt et leur disponibilité à prendre part à ces groupes. En outre, le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau des ressources humaines ont également renforcé la formation dispensée aux enquêteurs non spécialistes et, comme indiqué précédemment, ont mené de multiples programmes de formation d'une semaine en 2019 et 2020 à New York, Vienne et Nairobi pour s'assurer que les membres des groupes étaient dûment formés. Chacune des récentes sessions de formation a permis d'ajouter environ 25 personnes à la liste ; actuellement, 341 personnes y sont inscrites. Le fichier est à la disposition de toutes les entités ; ces dernières n'ont pas besoin de faire appel à des personnes formées en leur sein,					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				mais peuvent sélectionner des personnes dans la liste des fonctionnaires en activité et des retraités. Le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau des ressources humaines comptent effectuer un suivi actif de la liste et proposer une formation périodique pour veiller à garder des effectifs adéquats, dans les limites des ressources disponibles. De ce fait, les entités continuent d'avoir accès aux capacités nécessaires pour mener des enquêtes.					
142	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 338	Le Comité a recommandé que le Secrétariat continue d'examiner activement la question du défèrement des affaires aux autorités nationales, l'objectif étant de préciser encore la procédure qu'il suit tout au long de la chaîne de défèrement.	L'Administration apprécie le fait que le Comité ait pris note des mesures qu'elle a prises et de l'indication selon laquelle le Comité mesurera le temps nécessaire aux défèvements au cours de son prochain audit. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et note que davantage de cas concernant des fonctionnaires et des experts en mission des Nations Unies sont soumis aux États Membres et font l'objet d'un suivi. Le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
143	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 348	Le Comité a recommandé que le Département diffuse	Cette recommandation est en cours d'application. Un cadre	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
144	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 351	des directives ou des modèles à titre provisoire de façon à uniformiser la préparation et le suivi des autoévaluations.  Le Comité a recommandé que le Département de la sûreté et de la sécurité fixe la fréquence à laquelle les normes doivent être révisées de façon à tenir compte des besoins découlant de l'évolution des conditions de sécurité et de la rapidité des changements technologiques.	de suivi de l'autoévaluation est en cours de discussion et reste une priorité pour le Département de la sûreté et de la sécurité.  La révision des normes minimales de sécurité opérationnelle pour les villes sièges est en cours et sera terminée d'ici le deuxième trimestre 2020.	recommandation est considérée comme en cours d'application.  Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
145	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 364	Le Comité a recommandé que le Département publie une circulaire à l'intention de tous les agents habilités et des spécialistes de la sécurité pour que le processus de gestion des risques de sécurité soit mieux respecté et qu'il mette au point une grille de contrôle de la conformité qui sera présentée à toutes les parties prenantes.	Comme il a été mentionné, le Département de la sûreté et de la sécurité avait mis en place un dispositif de vérification mensuelle du respect de la procédure et fait part des résultats en début de mois à tous les coordonnateurs pour les questions de sécurité dans les entités relevant du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le Département intégrera ces résultats mensuels dans une matrice qu'il transmettra aux parties prenantes.	Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration mais estime qu'une grille de contrôle de la conformité officielle serait nécessaire à l'amélioration de la qualité du suivi ; il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
146	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 377	Le Comité a recommandé que le Département mette en place un mécanisme d'accords de confidentialité avec les analystes de sécurité qui traitent des informations relatives aux menaces pesant sur la sécurité et qu'il étudie la possibilité de restreindre leur utilisation des médias sociaux dans les lieux d'affectation hors Siège.	Conformément à la circulaire du Secrétaire général <a href="#">ST/SGB/2019/5</a> , tous les analystes du Service de l'analyse des menaces et des risques observent la recommandation du Comité.	Sur la base de la confirmation des mesures prises par l'Administration, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
147	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 385	Le Comité a recommandé que le Département de la sûreté et de la sécurité conçoive un mécanisme permettant à la Division des opérations régionales et au Service des politiques et de la mise aux normes de surveiller l'application et la mise aux normes des politiques du système de gestion de la sécurité.	L'amélioration des processus opérationnels relatifs au contrôle de la mise aux normes des politiques et procédures a été érigée en priorité pour le Département de la sûreté et de la sécurité, suite à la finalisation de son plan stratégique pour la période 2020-2023. Les débats sur le mécanisme interne sont en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
148	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 386	Le Comité a recommandé que le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité élabore un mécanisme permettant de surveiller	Comme indiqué précédemment, le Département de la sûreté et de la sécurité présentera au Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité son rapport	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
149	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 392	Le Comité a recommandé que le Groupe de gestion du stress traumatique mette en place un mécanisme qui enregistre, par date, les détails des événements traumatisants signalés par la Division des opérations régionales et d'autres entités, et vérifie périodiquement que ces informations concordent avec les données du Système d'enregistrement des atteintes à la sûreté et la sécurité afin de garantir qu'aucun événement traumatisant nécessitant une intervention ne passe inaperçu.	annuel sur les résultats et les répercussions du contrôle de conformité et de l'examen des programmes de gestion de la sécurité. Les mécanismes permettant d'examiner périodiquement le niveau d'application des politiques de sécurité sont liés à l'architecture de contrôle de la conformité, qui est en cours de révision.	Le Département de la sûreté et de la sécurité a engagé un consultant pour aider le Groupe de gestion du stress traumatique à concevoir et à développer, avec le Bureau de l'informatique et des communications, une plateforme d'évaluation du suivi et un système d'enregistrement des données liés au Système d'enregistrement des atteintes à la sûreté et à la sécurité qui permettraient à tous les conseillers du Groupe de surveiller et de rapprocher systématiquement les événements signalés dans le Système. Le consultant a conçu les fonctionnalités de la				X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
150	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 393	Le Comité a recommandé qu'en coordination avec les agents habilités et les organismes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, le Groupe de gestion du stress traumatique passe en revue le nombre actuel de conseillers et l'endroit où ils se trouvent pour faire en sorte de disposer des capacités permettant de répondre aux besoins des membres du personnel et des membres de leur famille concernés.	plateforme et les a soumises au Bureau, qui a estimé que les délais de mise au point de ces fonctionnalités pourraient durer jusqu'à six mois, à partir de mars 2020. Le Département a approuvé la mise au point de la plateforme et les travaux sont en cours. Dans l'intervalle, le Groupe procède à un rapprochement et à un enregistrement systématique des événements signalés dans le Système.	Le Groupe de gestion du stress traumatique continue d'observer en permanence les besoins psychosociaux du personnel sur le terrain et de fournir des orientations et des recommandations à l'équipe de coordination du dispositif de sécurité sur les mesures d'atténuation permettant d'y répondre, y compris le développement de capacités locales durables en matière de gestion du stress traumatique. Cette méthodologie a permis au Groupe, au cours de l'année dernière, de faire				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
151	2017	A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 401	Le Comité a recommandé que la Section de la formation et du perfectionnement tienne à jour une base de données globale contenant des informations détaillées sur tous les participants aux cours de formation du Département et sur les cours eux-mêmes.	en sorte que l'équipe de coordination du dispositif de sécurité engage 14 nouveaux conseillers à temps plein ou à temps partiel dans les cinq régions où opère le Département de la sûreté et de la sécurité.	La solution à court terme reste en vigueur pour le Réseau d'information des responsables de la sécurité des Nations Unies en ce qui concerne la communication des données relatives à l'achèvement de la formation. Pour la solution à long terme, le Bureau de l'informatique et des communications a admis qu'il était nécessaire de mettre en place un nouveau système de gestion de la formation pour servir de base à la plateforme Web et pour gérer correctement les données de formation, et a permis au Département de la sûreté et de la sécurité de se procurer le système auprès d'un fournisseur externe, ce que le Département a commencé à faire en décembre, et la procédure de passation de marché est en cours	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
152	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 411	Le Comité a recommandé que le Département de la sûreté et de la sécurité examine le plan-programme biennal et le budget-programme et envisage d'y inclure les paramètres essentiels susmentionnés.	auprès de la Division des achats.	À la suite de l'adoption de la résolution <a href="#">72/266</a> de l'Assemblée générale, le cadre de résultats du plan-programme biennal qui décrivait les réalisations escomptées, les indicateurs de succès et les mesures des résultats a été remplacé par une présentation simplifiée axée sur le suivi de l'exécution dans la nouvelle présentation du budget. Les informations relatives au programme du Département de la sûreté et de la sécurité reprennent la stratégie et les résultats prévus pour l'application de ces deux paramètres au niveau du Département dans le projet de budget-programme <a href="#">[A/74/6 (Sect. 34)]</a> ainsi que les principaux produits prévus pour l'exercice budgétaire. Cette recommandation doit être considérée comme appliquée.	Sur la base de la confirmation des mesures prises par l'Administration, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
153	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 425	Le Comité a recommandé que le Secrétariat établisse un mécanisme adéquat permettant une	Un nouveau mécanisme a été mis en place pour signaler les présomptions de fraude et les cas de fraudes	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la		X			



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
156	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 46	laquelle l'Administration devrait renforcer le contrôle à la clôture des engagements en cours et prendre des mesures concernant ceux qui n'étaient toujours pas réglés à l'expiration d'une période de 12 mois suivant la fin de l'exercice budgétaire concerné, conformément aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière.	cette recommandation comme appliquée et continuera de renforcer l'examen et le suivi des engagements. Elle demande par conséquent au Comité de classer la recommandation.	soumis aucune autre observation ni aucun autre document au-delà de ce qui avait été indiqué dans son rapport paru sous la cote <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> . Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				X
			Le Comité a recommandé à nouveau que l'Administration revoie et renforce en conséquence la procédure de comptabilisation des actifs à la lumière des inexactitudes relevées. Il a recommandé également que les procédures de contrôle interne relatives à la cession des actifs soient renforcées et que la procédure de cession soit toujours achevée dans les délais.	En ce qui concerne la procédure de comptabilisation des actifs, l'Administration étudiera les moyens de renforcer le système de comptabilisation à l'actif et accordera une attention particulière à l'application pratique du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ainsi que des instructions comptables. Elle continuera par ailleurs d'étudier ces inexactitudes afin d'évaluer le caractère significatif, et des modifications pourraient	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et a constaté des inexactitudes analogues dans la comptabilisation des actifs et des retards dans la décomptabilisation et la cession des actifs en 2019. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
157	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 57	Le Comité a recommandé que l'Administration revoie et renforce comme il convient le système de comptabilisation à l'actif des	être apportées à la base de données articles, le cas échéant. En ce qui concerne la cession des actifs, l'Administration a pris plusieurs initiatives pour renforcer les procédures de contrôle internes, notamment les suivantes : a) Publier le dispositif révisé de délégation des pouvoirs pour la gestion des biens, ainsi que le dispositif d'application du principe de responsabilité ; b) Permettre d'accéder à certaines fonctionnalités en libre-service en déployant des outils d'analyse décisionnelle pour la gestion des biens et mettre à disposition des entités des guides pratiques et des formations ; c) Étendre le cadre de suivi des performances en matière de gestion des biens à toutes les entités du Secrétariat.	L'Administration a accepté la recommandation et des débats ont eu lieu avec l'équipe de déploiement Umoja à la fin de 2019 pour examiner toute	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il relève également des inexactitudes analogues dans la comptabilisation à l'actif des		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
158	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 63	immobilisations incorporelles et fasse davantage coïncider la comptabilisation des modules Umoja avec la mise en service de ceux-ci.	nouvelle fonctionnalité mise en service. L'achat de SAP HANA relevé par le Comité en 2018 a été comptabilisé en 2019. Pour permettre un meilleur suivi des autres achats de logiciels, un élément de l'organigramme des tâches (collecteur de coûts à Umoja) a été créé dans le cadre de la structure de projet du Bureau de l'informatique et des communications, ce qui permet à la Division des finances d'analyser les achats de logiciels à comptabiliser. L'élément de l'organigramme des tâches a été revu à la fin de 2019 et continuera d'être soumis à examen. Cette recommandation est considérée comme appliquée et il est demandé au Comité de la classer.	immobilisations incorporelles en 2019. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
159	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 71	procède à un inventaire physique dans toutes les missions politiques spéciales.  Le Comité a recommandé que l'Administration élabore un dispositif ou des directives dans lesquelles elle dresserait la liste des services approuvés pour chaque activité, élaborerait une méthode de répartition des frais généraux communs aux fins du recouvrement des coûts et désignerait les personnes chargées dans les entités de promouvoir le respect du principe de responsabilité et la transparence dans l'examen et le suivi des activités de recouvrement des coûts.	opérations en cours au moyen des outils actuellement en service et des indicateurs de performance.  Des orientations sont fournies au début de l'exercice financier pour toutes les activités de recouvrement des coûts.	de 2019. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.  Le Comité avait recommandé une action plus globale, plutôt que la publication d'orientations au début de l'année. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
160	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 72	Le Comité a recommandé également que l'Administration prenne les mesures nécessaires pour recouvrer les sommes dues au titre des activités de recouvrement des coûts et assure un suivi	L'Administration assure un suivi mensuel de toutes les sommes dues afin de garantir leur recouvrement en temps voulu. En outre, les prestataires de services du Siège ont commencé à accepter le paiement par carte de crédit et à	Le Comité a relevé un retard dans le recouvrement des coûts en 2019 et considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
161	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 79	Le Comité a recommandé que l'Administration améliore la fiabilité de la piste d'audit, ce qui permettrait d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la situation de trésorerie des fonds.	démander un paiement anticipé pour les services de réunion et de conférence. Ces deux mesures devraient permettre de réduire le montant des sommes dues au titre des activités de recouvrement des coûts. Compte tenu de ce qui précède, l'Administration estime que cette recommandation devrait être classée.	Les virements entre fonds sont autorisés par l'Administration pour pouvoir disposer de liquidités et pour surveiller au quotidien les soldes. Tous les prêts sont répertoriés dans Umoja et peuvent être retrouvés.	Le Comité a constaté qu'il était possible d'équilibrer la valeur des fonds par des virements entre fonds même après la clôture de l'exercice financier. Il était donc difficile de recenser et d'analyser de manière précise les cas de soldes négatifs et de déterminer le niveau exact des soldes de trésorerie des fonds à une date donnée. En outre, aucune documentation n'a été fournie concernant les améliorations apportées à la maintenance de la piste d'audit. Le Comité considère que cette recommandation n'a pas été appliquée.			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
162	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 88	Le Comité a recommandé que l'Administration revoie la manière dont les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service sont répartis entre les états financiers de l'ONU présentés dans le volume I et les états financiers des opérations de maintien de la paix présentés dans le volume II afin de tenir compte de la répartition actuelle des effectifs.	Des discussions ont été entamées en 2019 pour examiner les éventuelles lacunes dans les données sur les ressources humaines et les limites de la collecte de données à des fins d'évaluation actuarielle, l'objectif étant de cerner celles qui pourraient avoir un impact non négligeable sur les estimations qui en résultent et d'y remédier. Il s'agit, notamment, de disposer d'informations de meilleure qualité sur les dates d'entrée en fonctions du personnel et la répartition des engagements entre le budget ordinaire, les fonds extrabudgétaires et les fonds de maintien de la paix pour les retraités. Ce projet devrait durer 18 mois et permettre de disposer de données améliorées pour une évaluation actuarielle complète au 31 décembre 2021 (les résultats de l'évaluation de l'année précédente s'appliquant également à l'année 2020).	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Il prend également note du fait que ce projet devrait durer 18 mois et permettre de disposer de données améliorées pour une évaluation actuarielle complète au 31 décembre 2021. Le Comité considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		
163	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 95	Le Comité a recommandé que l'Administration	Cette recommandation sera appliquée dans les	Le Comité note que, dans les états financiers publiés dans le volume I pour	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			calcule et présente séparément, dans les états financiers publiés dans le volume I, les engagements au titre des avantages du personnel imputés au budget ordinaire et ceux relevant des ressources extrabudgétaires.	états financiers clos le 31 décembre 2019.	l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'Administration a présenté séparément les engagements au titre des avantages du personnel imputés au budget ordinaire et ceux relevant des ressources extrabudgétaires. Le Comité considère donc que cette recommandation a été appliquée.				
164	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 101	Le Comité a recommandé que l'Administration recense les principaux éléments de données qui permettent de déterminer si un participant remplit les conditions requises et prévoit des mécanismes de contrôle propres à garantir que ces éléments soient entrés dans le système.	En cours. Comme indiqué précédemment, quelques éléments de validation des données ont déjà été incorporés. En outre, le transfert dans Umoja des dossiers d'assurance maladie des retraités, qui est en cours, permettra de résoudre le problème de la disponibilité et de la qualité des données, car un pourcentage élevé des données sera extrait d'une source unique (Umoja).	Le Comité note que le transfert dans Umoja des dossiers d'assurance maladie des retraités est en cours. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.				X
165	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 103	Le Comité a recommandé que les informations relatives aux enfants à charge survivants soient prises en compte séparément dans les données relatives aux retraités afin que le calcul de la différence d'âge entre	Comme indiqué dans les observations concernant la recommandation figurant au paragraphe 88 du document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , cette recommandation sera également examinée à la lumière des améliorations faites pour	Le même calendrier étant suivi, le Comité demandera des informations sur les 643 cas, ainsi que des pièces justificatives attestant que leur situation a été clarifiée. Il considère donc que cette				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			les conjoints soit correct. Il a recommandé également que l'Administration passe en revue les 643 cas pour lesquels il n'était pas possible de savoir si les participants étaient des retraités ou des personnes à charge survivantes, qu'elle détermine la situation de chaque participant concerné et qu'elle clarifie les données à ce sujet.	accroître la qualité et l'exhaustivité des données sur les ressources humaines disponibles pour l'évaluation actuarielle, selon le même calendrier.	recommandation est en cours d'application.				
166	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 105	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que la périodicité de la révision du coût des prestations médicales corresponde au moins au calendrier de l'évaluation actuarielle complète.	Cette recommandation a été appliquée et l'Administration rappelle que l'ONU a contacté les actuaires, qui ont confirmé qu'à l'exception de la lettre relative aux hypothèses et du rapport d'évaluation actuarielle final, aucun autre document relatif à la modification des hypothèses concernant le coût des prestations par personne ne pouvait être communiqué.	Compte tenu des mesures prises, le Comité considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
167	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 119	Le Comité a recommandé qu'à l'Office des Nations Unies à Genève, l'Administration élabore des orientations	Le Service de la gestion des ressources humaines de l'Office des Nations Unies à Genève a officiellement publié des directives sur la gestion	Le Comité reconnaît que l'Office des Nations Unies à Genève a mis au point une directive sur la gestion des dossiers administratifs. Cette	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
168	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 124	<p>ou des directives générales pour déterminer les décisions et les documents à verser au dossier administratif en attendant que de telles directives soient adoptées pour l'ensemble du Secrétariat.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration revoie la manière dont les fonctionnaires sont classés pour s'assurer que les données qui figurent dans Umoja correspondent à la réalité, qu'elle procède à un examen complet des données relatives aux retraités pour s'assurer de leur qualité et de leur exactitude aux fins de l'octroi des prestations dues après le départ à la retraite et qu'elle classe tous les retraités dans une catégorie unique.</p>	<p>des dossiers administratifs en mars 2020. Ces directives précisent les documents à verser au dossier administratif. Les documents électroniques conservés dans Umoja et Inspira peuvent être retrouvés par les fonctionnaires habilités et n'ont pas besoin d'être imprimés et versés au dossier administratif des fonctionnaires.</p> <p>Cette recommandation a été appliquée. L'Administration demande donc le classement de cette recommandation.</p>	<p>recommandation a été appliquée par l'Office. Toutefois, et notamment pour des raisons qui échappent au contrôle de l'Office, aucune démarche commune n'existe à ce jour pour l'Organisation.</p> <p>Le Comité attend les pièces justificatives attestant de l'application de cette recommandation et des informations détaillées sur l'examen concernant la classification des fonctionnaires et ses résultats, ainsi que sur l'examen des données relatives aux retraités. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		
169	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 125	<p>Le Comité a recommandé également que l'Administration examine les données</p>	<p>L'Administration examine les moyens de mettre en œuvre cette recommandation.</p>	<p>Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
170	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 131	<p>relatives aux prestations et cotisations des employés, des retraités et des personnes à charge pour s'assurer qu'elles sont complètes, cohérentes et validées dans Umoja et s'assure qu'elles correspondent à d'autres sources telles que les états de paie et les listes de personnes remplissant les conditions requises envoyées aux tiers administrateurs.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration prenne d'urgence des mesures pour mettre au point un mécanisme et un protocole d'examen appropriés, qu'elle se donne les moyens de procéder périodiquement à un examen en interne des données relatives aux demandes de remboursement afin de pouvoir vérifier les informations en matière de prestations versées et de coûts que lui communiquent les tiers administrateurs et qu'elle se dote d'un mécanisme officiel de</p>	En cours. À ce stade, le cahier des charges relatif à l'audit des prestations a été achevé et l'invitation à soumissionner pour cet audit devrait être publiée d'ici la fin de 2020.	Le Comité a pris note de la réponse communiquée par l'Administration selon laquelle le cahier des charges relatif à l'audit des prestations avait été achevé et l'invitation à soumissionner pour cet audit devait être publiée d'ici la fin de 2020. Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
171	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 132	remontée de l'information pour mieux communiquer avec ceux-ci. Le Comité a recommandé également que l'Administration examine les mécanismes utilisés par les tiers administrateurs pour signaler les lacunes relevées dans la qualité et la normalisation des données et qu'elle rationalise les éléments de données qui figurent dans les rapports relatifs aux prestations versées pour pouvoir vérifier l'identité des adhérents et le montant des dépenses, déceler les signaux d'alerte et parvenir à un classement correct et global des demandes de remboursement.	En cours. La Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie collabore avec la Division des achats pour préparer une invitation à soumissionner concernant la fourniture de services liés à l'assurance maladie, à savoir notamment l'établissement de modèles permettant de rationaliser les éléments de données à faire figurer dans les rapports relatifs aux prestations versées et de vérifier l'identité des adhérents et le montant des dépenses.	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration selon laquelle la Section de l'assurance maladie et de l'assurance vie travaillait en collaboration avec la Division des achats afin de publier une invitation à soumissionner pour la prestation de services d'assurance maladie. Compte tenu de cette réponse, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				X
172	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 136	Le Comité a recommandé à nouveau qu'un mécanisme adéquat soit établi pour améliorer la coordination de façon à ce que tous les cas de fraude et de présomption de fraude soient signalés et à ce que toutes les informations les	Le rapport sur les fraudes relatives aux états financiers présentés dans le volume I de 2019 tiendra compte de l'application de la recommandation.	Le Comité a constaté des problèmes en ce qui concerne le signalement rapide des cas de fraude et de présomption de fraude et considère donc que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
173	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 137	concernant soient consignées. Le Comité a recommandé également que l'Administration revoie les procédures suivies par les bureaux du Secrétariat pour signaler les cas de fraude au Bureau du Contrôleur et établisse des calendriers et des procédures de mise en commun des informations entre le Secrétariat, les tiers, les bureaux hors Siège, les bureaux extérieurs, les missions et le BSCI de façon à ce que tous les cas de fraude et de présomption de fraude soient signalés et à ce que toutes les informations les concernant soient consignées.	Le rapport sur les fraudes relatives aux états financiers présentés dans le volume I de 2019 tiendra compte de l'application de la recommandation.	Le Comité a constaté des problèmes en ce qui concerne le signalement rapide des cas de fraude et de présomption de fraude et considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
174	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 142	Le Comité a recommandé que l'Administration prenne des mesures pour imposer à tous les tiers administrateurs de lui signaler tous les cas de fraude ou de présomption de fraude, et ce, dès qu'ils les avaient constatés.	Cette recommandation a été appliquée. En l'absence de contrats écrits avec les tiers administrateurs, les Administrations ont rencontré ces derniers et tous ont convenu de rendre obligatoire la déclaration de tous les cas de fraude et de présomption de fraude à la Section de l'assurance	Le Comité a pris note de cette réponse de l'Administration et vérifiera la situation lors de son prochain audit. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
175	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 149	Le Comité a recommandé que l'Administration se dote d'un mécanisme officiel de contrôle du recouvrement des montants indûment versés et s'emploie activement à recouvrer ces montants. Il a recommandé également que soit nommée une personne référente chargée au niveau central du contrôle et du suivi.	maladie et de l'assurance-vie, et ce, dès que ces cas étaient constatés.	En cours. Tous les cas de fraude et de présomption de fraude signalés à la Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie sont transmis au Bureau des services de contrôle interne et au Service déontologie et discipline de la Division du droit administratif. Cette recommandation devrait être transmise au Service.		Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X
176	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 150	Le Comité a recommandé que l'Administration publie des directives claires sur les procédures à suivre en cas de fraude avérée et sur les délais dans lesquels les mesures en question doivent être prises.	L'Administration n'a pas fourni de nouvel élément d'information.	Aucune nouvelle information sur les mesures prises n'ayant été communiquée, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.					X
177	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 151	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un mécanisme permettant un retour d'information régulier et périodique entre le Bureau des services de contrôle interne et la Section de l'assurance	Conformément à la pratique établie entre le Bureau des services de contrôle interne et la Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie du Bureau de la planification des programmes, des	Le Comité a pris note de cette réponse de l'Administration et vérifiera la situation lors de son prochain audit. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.					X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
178	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 159	<p>maladie et de l'assurance-vie.</p> <p>Le Comité a recommandé que :</p> <p>a) les procédures de gestion de la trésorerie adoptées à la suite de la mise en service d'Umoja soient consignées et officiellement approuvées, à titre prioritaire ;</p> <p>b) l'Administration prenne des mesures en</p>	<p>finances et du budget, la Section transmet tous les cas de fraude et de présomption de fraude au Bureau.</p> <p>Cette recommandation a été appliquée, l'Administration ayant mis en place un mécanisme de retour d'information régulier entre la Section de l'assurance maladie et de l'assurance-vie et le Bureau des services de contrôle interne. Tous les cas de fraude et de présomption de fraude signalés à la Section par des tiers administrateurs sont transmis au Bureau, et des réunions régulières sont organisées entre les bureaux, y compris le Service déontologie et discipline.</p>	<p>Cette recommandation a été appliquée. L'Administration demande donc le classement de cette recommandation.</p>	<p>Le Comité demande qu'on lui communique des pièces justificatives attestant de l'application de la recommandation. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
179	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 164	<p>vue de définir expressément la structure de la Trésorerie et les attributions du personnel de celle-ci ;</p> <p>c) les attributions en matière de gestion de la trésorerie des caissiers qui ne se trouvent pas au Siège et leurs relations fonctionnelles avec la Trésorerie du Siège soient officiellement consignées.</p> <p>Le Comité a recommandé que :</p> <p>a) l'Administration mette en place un système permettant d'utiliser les informations disponibles dans Umoja pour estimer les sorties de fonds sur une plus longue période, ce qui permettrait d'améliorer les prévisions et de renforcer potentiellement la gestion des investissements ; b) les traitements soient versés dans le respect de la procédure mise en place par la Trésorerie pour effectuer d'autres paiements afin d'améliorer la gestion</p>	<p>Les observations de l'Administration figurent au paragraphe 165 du document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> et au paragraphe 61 du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (<a href="#">A/74/323</a>).</p>	<p>Compte tenu de cette réponse, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.</p>			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
180	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 174	des liquidités de l'Organisation. Le Comité a recommandé que l'Administration : a) accélère le traitement des éléments classés comme des exceptions ou faisant l'objet d'une enquête qui sont en suspens et fasse en sorte qu'à l'avenir le suivi de ces cas soit assuré dans le cadre du mécanisme global de contrôle de la Trésorerie ; b) examine les raisons pour lesquelles le nombre d'exceptions est si élevé et prenne les mesures d'atténuation nécessaires pour le réduire.	Cette recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
181	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 180	Le Comité a recommandé que l'Administration : a) améliore la procédure d'examen et de gestion des soldes bancaires afin d'éviter les découverts ainsi que des retards potentiels dans les versements et le paiement éventuel de frais de découvert ; b) revoie le montant des réserves de liquidités maintenues dans les banques	Les observations de l'Administration figurent au paragraphe 181 du document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> et au paragraphe 61 du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le	L'Administration n'a fourni aucune nouvelle information sur l'application de cette recommandation. Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
182	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 189	attitrées et fixe un montant officiel pour chacune d'entre elles.  Le Comité a recommandé que l'Administration décrive la manière dont sont prises les décisions d'investissement, en expliquant les raisons qui poussent à choisir tel ou tel instrument d'investissement, telle ou telle échéance ou tel ou tel partenaire.	31 décembre 2018 (A/74/323).  La Trésorerie a fait savoir au Comité que la recommandation n'avait pas été acceptée.  Plusieurs niveaux d'approbation et de suivi sont maintenus : a) le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation exigent, pour chaque transaction, la signature de deux personnes autorisées ; b) les règles de conformité intégrées au système Asset and Investment Manager de Bloomberg empêchent toute transaction non conforme ; c) le (la) responsable du contrôle de la conformité autorise chaque transaction a posteriori, après avoir vérifié que les directives relatives aux investissements ont été respectées.	Aucune mesure n'ayant été prise par l'Administration en ce qui concerne cette recommandation, le Comité considère que celle-ci n'a pas été appliquée.				X
183	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 193	Le Comité a recommandé que l'Administration améliore le système de prévision des flux de trésorerie et évalue les	Cette recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			besoins de liquidités afin d'améliorer la gestion de la trésorerie et de faciliter la prise de décisions optimales en matière d'investissements.		recommandation est en cours d'application.				
184	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 198	Le Comité a recommandé que l'Administration suive de près l'évolution des taux bancaires afin de veiller à ce que les soldes au jour le jour soient placés auprès de la banque offrant les taux les plus élevés dans la limite des risques de contrepartie acceptable.	Cette recommandation a été appliquée et il est demandé au Comité de la classer. Des pièces justificatives ont été fournies au Comité le 14 juillet 2020.	Le Comité vérifiera la situation lors de son prochain audit. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
185	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 204	Le Comité a recommandé qu'un suivi constant des procédures et règles de conformité relatives au système Asset and Investment Manager soit assuré et que toute modification des paramètres des règles de conformité des transactions soit enregistrée dans le système dans un délai raisonnable.	Cette recommandation a été appliquée et il est demandé au Comité de la classer. Des pièces justificatives ont été fournies au Comité le 14 juillet 2020.	Le Comité vérifiera la situation lors de son prochain audit. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
186	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 208	Le Comité a recommandé que l'Administration tienne à jour les informations concernant l'utilisation	Les dépenses prévues dans différentes monnaies ainsi que les données et schémas historiques concernant	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			effective dans le budget ordinaire de monnaies faisant l'objet d'opérations de couverture. Il a recommandé également qu'il soit tenu compte des dépenses prévues dans différentes monnaies et des données historiques concernant l'utilisation effective de ces monnaies dans l'analyse réalisée aux fins de l'élaboration du programme de couverture des risques de change.	l'utilisation effective de ces monnaies ont servi de base à l'élaboration du programme de couverture des risques de change pour l'exercice 2020. Des informations sur l'utilisation effective dans le budget ordinaire de monnaies faisant l'objet d'opérations de couverture sont conservées et disponibles dans Umoja. Cette recommandation est considérée comme appliquée et il est demandé au Comité de la classer.	recommandation a été appliquée.				
187	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 212	Le Comité a recommandé que l'Administration procède à un examen de son programme de couverture, conclue des accords sur le modèle fourni par l'International Swaps and Derivatives Association avec davantage de contreparties et revoie la pratique consistant à répartir équitablement les contrats entre les contreparties afin de bénéficier des taux les plus compétitifs du marché tout en limitant le risque de crédit,	Un examen du programme de couverture a été entrepris et les directives relatives à la couverture des risques de change ont été mises à jour afin de garantir que chaque opération à terme soit exécutée au taux le plus compétitif. Cette approche a été mise en œuvre dans le cadre du programme de couverture pour l'exercice 2020. L'accroissement du nombre de contreparties obtenues dans le cadre d'accords conclus sur le modèle fourni par	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
188	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 222	conformément aux directives en vigueur.  Le Comité a recommandé que l'Administration envisage la possibilité d'établir des critères officiels de sélection des banques et adopte des directives générales relatives à l'ouverture et à la clôture des comptes bancaires.	l'International Swaps and Derivatives Association sera analysé dans le courant de l'année 2020.  L'Administration reste en désaccord avec le Comité et n'accepte pas cette recommandation.	Aucune mesure n'ayant été prise par l'Administration en ce qui concerne cette recommandation, le Comité considère que celle-ci n'a pas été appliquée.				X
189	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 242	Compte tenu du grand nombre d'indicateurs classés dans les catégories II et III, notamment des indicateurs relatifs à des cibles devant être atteintes d'ici à 2020, le Comité a recommandé que le Département des affaires économiques et sociales redouble d'efforts pour élaborer des indicateurs et assurer la disponibilité des données y afférentes, en collaboration avec les organismes responsables.	Comme indiqué dans les observations du Département des affaires économiques et sociales concernant la recommandation figurant au paragraphe 115 du document A/72/5 (Vol. I), d'importants progrès ont été réalisés dans l'élaboration de méthodes de mesure pour de nombreux indicateurs de catégorie III. En conséquence, le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs au développement durable a étudié de nombreuses demandes de reclassement	Le Comité prend note des progrès réalisés dans l'élaboration des indicateurs. L'Administration n'a pas communiqué d'informations sur les progrès accomplis dans le recensement des indicateurs de remplacement sur lesquels travaillait le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. Le Comité a déjà noté que l'Administration n'avait que très peu d'influence sur l'état d'avancement des activités relevant du mandat des organismes responsables, mais celle-				X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>d'indicateurs de la catégorie III au cours de l'année 2019. Il a également entrepris un examen global du cadre d'indicateurs, conformément au mandat confié à l'Administration par l'Assemblée générale. Le cadre mondial révisé d'indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable a été approuvé par la Commission de statistique lors de sa cinquante et unième session, en mars 2020. À l'issue de l'examen des demandes de reclassement en 2019 et des remplacements, révisions et suppressions effectués dans le cadre révisé, il ne reste aucun indicateur dans la catégorie III. Le cadre mondial révisé d'indicateurs contient 36 modifications majeures et 231 indicateurs uniques. Le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur étudie actuellement le classement des nouveaux indicateurs et les répartira dans les catégories I et II. Les</p>	<p>ci n'a fourni aucun renseignement quant à la poursuite de ses efforts de sensibilisation après le rapport d'audit. La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
190	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 247	Le Comité a recommandé que l'Administration redouble d'efforts pour renforcer les capacités des États Membres, en accordant une attention particulière aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays en développement sans littoral.	informations seront bientôt disponibles à l'adresse suivante : <a href="https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/">https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/</a> . Le Département des affaires économiques et sociale demande que cette recommandation soit classée et considérée comme appliquée.	Les activités menées par le Département des affaires économiques et sociales aux fins du renforcement des capacités des pays les moins avancés, des petits États insulaires en développement et des pays en développement sans littoral sont en cours d'exécution et favorisent la production et l'utilisation de données en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable, dans la mesure où les ressources existantes le permettent. Toutefois, ces pays ont encore besoin d'aide pour renforcer davantage leurs systèmes statistiques nationaux et ainsi pouvoir répondre à la demande sans précédent de données nécessaires à la	Le Comité prend note des problèmes de ressources auxquels fait face l'Administration et des ressources qui ont été allouées au renforcement des capacités dans le domaine des statistiques au titre du chapitre 23 en 2019. Toutefois, l'Administration ne dit rien des tendances observées à cet égard, des efforts déployés et de ce qui est fait pour appliquer la résolution 70/1 de l'Assemblée générale s'agissant d'aider les pays en développement, en particulier les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral, à renforcer les capacités des bureaux de statistique et à améliorer les systèmes de collecte				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement durable. Il faudrait pour cela mobiliser davantage de ressources au niveau mondial pour appuyer les activités de renforcement des capacités menées par le Département et d'autres organismes internationaux dans ces pays et financer directement la création de programmes de collecte de données par les pays et d'infrastructures statistiques et informatiques. Le financement international consacré aux données et aux statistiques n'est qu'à environ la moitié du niveau nécessaire à la mise en œuvre du Plan d'action mondial du Cap concernant les données du développement durable. Le montant des ressources annuelles disponibles pour le renforcement des capacités dans le domaine des statistiques au titre du chapitre 23</p>	<p>de données nationaux pour garantir l'accès à des données de qualité, actualisées, fiables et ventilées. La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
191	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 254	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place des procédures appropriées pour garantir la cohérence des rapports et informe comme il se doit les parties prenantes des changements apportés	(Programme ordinaire de coopération technique) est d'environ 4,55 millions de dollars (soit 1,466 million de dollars pour le Département des affaires économiques et sociales et 3,080 millions de dollars pour les commissions régionales). Ces ressources sont destinées aux pays en développement, notamment aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays en développement sans littoral. Compte tenu des efforts déployés par le Département et des ressources limitées dont il dispose, l'Administration demande au Comité de classer cette recommandation et de considérer qu'elle a été appliquée.	Le Département des affaires économiques et sociales a aidé le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable à établir un document intitulé « Guidelines on	Le Comité prend note des procédures déjà mises en place par l'Administration pour garantir la cohérence des rapports au moyen de la communication d'informations et de la mise à jour continue de la Base de données mondiale relative aux indicateurs de	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			aux données essentielles et des éventuelles divergences lors de la publication de ces données, avec l'aide des organismes responsables.	data flows and global data reporting for sustainable development goals » (directives sur la circulation et la communication à l'échelle mondiale des données concernant les objectifs de développement durable) [ <a href="https://unstats.un.org/unsd/statcom/49th-session/documents/BG-Item-3a-IAEG-SDGs-DataFlowsGuidelines-E.pdf">https://unstats.un.org/unsd/statcom/49th-session/documents/BG-Item-3a-IAEG-SDGs-DataFlowsGuidelines-E.pdf</a> (en anglais uniquement)], de façon à améliorer la coordination et l'harmonisation des systèmes de données nationaux et internationaux et à garantir la transparence totale des données, des métadonnées et des agrégats présentés dans la Base de données mondiale relative aux indicateurs de suivi des objectifs de développement durable. En collaboration avec des organismes internationaux, le Groupe d'experts a également élaboré des critères d'application des directives ( <a href="https://unstats.un.org/">https://unstats.un.org/</a>	suivi des objectifs de développement durable. Le Comité prend également note de la liste des mises à jour disponible sur le site Web de la base de données, qui a été actualisée 14 fois entre mai 2019 et mai 2020. La recommandation est considérée comme appliquée.				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
192	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 270	Le Comité a recommandé que l'Administration envisage d'intégrer toutes les demandes de renforcement des capacités dans le registre central, notamment celles qui émanent des examens nationaux volontaires,	Le registre central du Département des affaires économiques et sociales a été élaboré en 2018 à des fins d'usage interne pour saisir les demandes que le Département recevait des pays et mieux planifier et coordonner l'aide au développement des	Le Comité prend note de l'argument de l'Administration. Toutefois, la réponse de l'Administration ne tient pas compte du fait que le Département des affaires économiques et sociales joue également un rôle de secrétariat du forum politique de haut niveau,				X

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Avis des commissaires aux comptes après vérification					
			Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
		et de mettre régulièrement à jour ce registre afin qu'il soit correctement rendu compte de l'état d'avancement des demandes.	capacités qu'il fournissait. Il n'avait pas pour but de coordonner les demandes de renforcement des capacités et les interventions de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. S'agissant des demandes d'aide au renforcement des capacités qu'il reçoit, y compris des demandes émanant des examens nationaux volontaires, le Département porte les rapports ou demandes pertinents à l'attention du (de la) coordonnateur(trice) résident(e). Les demandes relevant du programme de travail ou de la compétence du Département sont également prises en compte dans son registre central. Conformément à la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui sont préparés par les équipes de pays des Nations Unies sous la direction des coordonnateurs	dans le cadre duquel sont assurés le suivi et l'examen de la mise en œuvre des objectifs de développement durable dans le monde. Le Département assure par ailleurs la direction de programme du Compte de l'ONU pour le développement. Compte tenu du double rôle dont le Département doit en outre s'acquitter, le Comité est d'avis que le Département devrait coordonner les activités de renforcement des capacités au moyen d'une initiative telle que la création d'un registre central des demandes de renforcement des capacités auquel les examens nationaux volontaires contribueraient également. Ce registre recenserait l'ensemble des activités menées et rassemblerait de multiples sources d'information sur la base desquelles le renforcement des capacités devrait être pris en charge et coordonné. Le Comité ne s'oppose pas à ce que le Département dispose d'un registre central pour ses besoins internes, mais il				

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				résidents, sont les principaux instruments permettant au système des Nations Unies de planifier et de mener dans chaque pays des activités de développement. Le Département n'est donc pas d'accord avec le volet de la recommandation du Comité préconisant d'élargir le champ d'application de son registre interne afin de saisir toutes les demandes de renforcement des capacités, même lorsqu'elles ne relèvent pas de son programme de travail. En ce qui concerne le Compte de l'ONU pour le développement, les 10 entités de réalisation tiennent compte des besoins de renforcement des capacités exprimés dans les examens nationaux volontaires lorsqu'elle élabore des projets financés au moyen du Compte pour le développement. En outre, le rapport de synthèse établi par le Département présente déjà les besoins en matière de renforcement	souligne la nécessité de mettre en œuvre la recommandation. Celle-ci est considérée comme en cours d'application.				



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
193	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 283	Le Comité a recommandé que l'Administration, dans le cadre des réformes entreprises, établisse des protocoles de collaboration structurés entre le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales, les équipes de pays des Nations Unies et les États Membres concernés en matière d'appui au financement afin d'obtenir des retours d'information sur les politiques financières.	des capacités exprimés par les États Membres dans leurs examens nationaux volontaires et peut être utilisé par le système des Nations Unies et d'autres parties prenantes, telles que la communauté des donateurs. L'inscription de ces besoins dans un registre interne du Département n'aurait qu'une utilité marginale. L'Administration prie le Comité de classer cette recommandation.	Le Département des affaires économiques et sociales entretient des voies de communication avec les commissions régionales et veille à ce que leurs activités servent de base à ses travaux en matière de politique générale, d'analyse et de renforcement des capacités par le biais de mécanismes établis, notamment le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales plus, la Conférence internationale sur le financement du développement, le Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et de l'explication relative à la nature distincte mais complémentaire des différents mécanismes qui se soutiennent mutuellement pour favoriser la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba. En outre, ces axes de travail sont coordonnés, ce qui permet aux différentes parties prenantes, y compris les commissions régionales, d'y contribuer de manière efficace. Le Comité rappelle qu'il avait souligné que le Département des affaires			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
				développement, le Forum pour la coopération en matière de développement et le réseau d'experts des Nations Unies sur la coopération fiscale internationale. Il rend compte chaque année des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et du Programme 2030, auxquels les cinq commissions régionales contribuent également. Le Département participe aux événements organisés par les commissions régionales sur le thème du financement et facilite leur participation au Forum du Conseil économique et social sur le suivi du financement du développement. De caractère distinct mais complémentaire, ces mécanismes se soutiennent mutuellement pour favoriser la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba. Ces axes de travail sont coordonnés, ce qui		économiques et sociales ne disposait d'aucun mécanisme pour déterminer si les conseils pratiques figurant dans le rapport annuel sur le financement du développement durable constituaient un appui suffisant au niveau des pays. Le Département se basait sur le nombre de visites du site Web plutôt que sur un retour d'information direct et la distribution du rapport aux commissions régionales et aux équipes de pays. Le Département n'a reçu aucune demande de conseils pratiques de la part des équipes de pays des Nations Unies en matière de coopération Sud-Sud. En outre, les États Membres présentaient volontairement des rapports à l'occasion de la Foire de l'investissement en faveur des objectifs de développement durable, mais aucun mécanisme officiel de communication de l'information n'avait été établi dans le cadre de cette manifestation. Dans cette recommandation, le Comité soulignait qu'il importe d'établir un mécanisme permettant				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
194	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 293	Le Comité a recommandé que l'Administration veille	Le Département des affaires économiques et sociales considère que la	<p>permet aux différentes parties prenantes, y compris les commissions régionales, d'y contribuer de manière efficace. Les protocoles proposés visent à rationaliser les processus et les conditions de participation, mais non à fusionner les plateformes existantes. Les plateformes sont conçues pour permettre à des experts spécifiques de dialoguer sur des questions précises ; il n'y a pas de double emploi. Le protocole actuel prévoit que l'ensemble des plateformes a pour buts d'échanger des connaissances, d'entreprendre des travaux communs d'analyse et de développement des capacités, de répondre aux demandes des États Membres et, surtout, d'éviter les doubles emplois. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.</p> <p>une coordination plus structurée et plus régulière afin de veiller à ce que les vues communiquées soient prises en compte comme il se doit dans les orientations préconisées par le Département des affaires économiques et sociales en matière de financement. La question n'a pas encore été réglée. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.</p>	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			à ce que les activités de projet soient menées à bien en temps voulu pour répondre aux besoins des États Membres en matière de renforcement des capacités et compléter ainsi la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.	recommandation a été appliquée. Pour la dixième tranche (2016-2019), seuls 5 des 43 projets (12 %) ont été prolongés jusqu'en 2020 en raison de retards d'exécution, souvent dus à des difficultés de mise en œuvre et à des impondérables dans les pays bénéficiaires. Un projet a été retardé et prolongé de trois mois en raison de la crise de trésorerie à laquelle l'ONU faisait face. En moyenne, ces projets ont été prolongés de 4 mois, ce qui représente 8 % du délai de 48 mois prévu pour l'exécution, sans compter les 18 mois nécessaires à la conception du projet et à son examen et son approbation par l'Assemblée générale. Pour la dixième tranche, il a été décidé, compte tenu des demandes émanant des pays, d'aller au-delà des activités qui avaient été approuvées par l'Assemblée générale pour 20 projets. Les projets en question ont été prolongés de 12 mois au maximum et ont reçu un financement supplémentaire,	tranche des projets financés par le Compte de l'ONU pour le développement, qui était le principal objet de la recommandation. Étant donné que le Département a indiqué que seuls cinq projets ont été prolongés jusqu'en 2020, la majorité des projets seraient terminés. La recommandation est donc considérée comme appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
195	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 303	Le Comité a recommandé que l'Administration mette à niveau les ressources informatiques du Service des organisations non gouvernementales afin d'assurer un traitement efficace et rapide des nouvelles demandes d'admission au statut consultatif ainsi que	équivalant en moyenne à 15 % de l'enveloppe initialement prévue. Ces prolongations de courte durée et les fonds supplémentaires ont permis d'obtenir des résultats supplémentaires et d'ancrer les projets dans la durée. L'Assemblée en a été informée dans le onzième rapport d'activité du Secrétaire général sur la mise en œuvre des projets financés par le Compte pour le développement (A/74/85). Le Département considère donc que la tranche la plus récente a été achevée en temps voulu et demande le classement de cette recommandation par le Comité.	La recommandation comporte deux parties : a) la mise à niveau des ressources informatiques utilisées pour le traitement des demandes d'admission au statut consultatif auprès du Conseil économique et social présentées par les organisations non gouvernementales et des rapports quadriennaux	Le Comité note qu'un contrat relatif à la modernisation du système a été passé avec un fournisseur à la fin de 2019. En ce qui concerne la deuxième partie de la recommandation, le Comité avait mis l'accent, dans sa recommandation, sur le mandat existant du Département des affaires économiques et sociales			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			des rapports quadriennaux, dont le nombre ne cesse de croître. Le Département des affaires économiques et sociales pourrait également assurer le suivi des initiatives mises en œuvre par les organisations non gouvernementales à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable.	des organisations non gouvernementales accréditées ; b) le suivi des initiatives mises en œuvre par les organisations non gouvernementales à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. Le Département des affaires économiques et sociales accepte la première partie de la recommandation contenue dans la résolution 1996/31 du Conseil économique et social, concernant le système informatique utilisé pour traiter les demandes et les rapports quadriennaux, qui sont des travaux obligatoires. Le fait que le système informatique atteindra bientôt la fin de sa durée de vie utile a une incidence sur l'efficacité et l'efficiency des activités du Département, comme l'a reconnu le Comité dans son rapport. Un contrat relatif à la modernisation du système a été passé avec un fournisseur à la fin de 2019. Le Département n'accepte cependant pas	concernant les organisations non gouvernementales. Aux termes du paragraphe 69 de la résolution 1996/31 du Conseil économique et social, le Secrétaire général est censé mettre des services de secrétariat à la disposition du Comité chargé des organisations non gouvernementales. Le Comité est chargé, en vertu de l'alinéa a) du paragraphe 61 de la résolution 1996/31, de suivre régulièrement l'évolution des relations entre l'Organisation des Nations Unies et les organisations non gouvernementales. Les rapports quadriennaux que les organisations non gouvernementales sont tenues de soumettre (ibid.) sont considérés par le Comité des commissaires aux comptes comme une forme de suivi. Le statut consultatif est accordé aux organisations non gouvernementales sur la base de certains principes, notamment le fait qu'on s'attend d'elles à ce qu'elles soutiennent l'action de l'Organisation. Cette action comprend maintenant la réalisation				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
196	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 316	Le Comité a recommandé que l'Administration révise les indicateurs de résultats qui figurent	la deuxième partie de la recommandation. Premièrement, les résolutions 1996/31 et 2008/4 du Conseil économique et social, qui forment le cadre législatif des travaux du Département, n'habilitent pas ce dernier à assurer le suivi des travaux des organisations non gouvernementales. La possibilité d'un tel suivi a fait l'objet de débats au sein du Comité chargé des organisations non gouvernementales, sans qu'aucun consensus ne se dégage de ces délibérations. Par conséquent, il n'y a pas d'accord au niveau intergouvernemental au sujet de cette proposition. Le Comité n'a pas non plus abordé, dans sa recommandation, l'objectif final de ce suivi. L'Administration prie le Comité de classer cette recommandation.	des objectifs de développement durable, sur lesquels l'accent a été mis en ce qui concerne le rôle des organisations non gouvernementales (voir la résolution 70/1 de l'Assemblée générale). Dans le contexte susmentionné et compte tenu de la responsabilité du Département s'agissant de fournir des services de secrétariat au Comité chargé des organisations non gouvernementales, cette partie de la recommandation a été incluse. L'Administration a mis en œuvre la première partie de la recommandation. L'Administration peut revoir son rôle concernant les autres éléments de la recommandation dans le contexte présenté ci-dessus et répondre au Comité. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
197	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 317	dans le nouveau projet de budget-programme de façon que les indicateurs soient clairement liés aux réalisations escomptées et aux objectifs de la fonction achats.	d'approvisionnement a reçu récemment (en janvier 2020) un modèle révisé pour les documents de planification des programmes. Sur la base du nouveau modèle, le Bureau prépare les documents de planification des programmes pour 2021.	recommandation est devenue caduque.				
			Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un système global permettant de mesurer, de manière cohérente, l'efficacité et l'efficience de la fonction achats, conformément aux demandes de l'Assemblée générale et aux recommandations antérieures des organes de contrôle, et qu'elle informe régulièrement l'Assemblée générale des progrès réalisés à cet égard.	L'Administration travaille à la mise en œuvre d'un outil de suivi des indicateurs clés de performance dans le contexte d'un dispositif plus général de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement travaille également à la mise en œuvre d'un système d'appel d'offres électronique qui améliorera les capacités d'informatique décisionnelle et la gestion de la performance.	La recommandation est toujours en cours d'application.		X		
198	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 323	Le Comité a recommandé que la Division des achats donne des indications aux fonctionnaires chargés des achats pour	La version actualisée du Manuel des achats présente, à l'intention des fonctionnaires chargés des achats, des orientations exhaustives	La recommandation est considérée comme appliquée.		X		



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
199	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 329	garantir la justesse et l'uniformité de l'interprétation des sous-alinéas de la règle de gestion financière 105.16 a) et la bonne tenue de la documentation afférente.  Le Comité a recommandé que soient clairement indiquées, dans la politique en matière d'achats, l'obligation pour les fonctionnaires chargés des achats de justifier leur estimation de la valeur visée avant de faire une demande de prix et la marche à suivre si la valeur dépasse le seuil fixé.	concernant l'interprétation et l'application de la règle de gestion financière 105.16 a) et de ses sous-catégories, à la section 6.11 (exceptions aux méthodes formelles de sollicitation), et à la section 6.8, en particulier sur les achats réalisés directement auprès d'un unique fournisseur.  L'Administration souscrit à l'observation du Comité et tient à donner l'assurance qu'elle continuera de faire de son mieux pour établir des estimations précises et, par conséquent, choisir la méthode d'appel d'offres appropriée. La mise à jour du Manuel des achats apporte des précisions en ce qui concerne les seuils et la sélection de la méthode de consultation appropriée dans la section 6.3 (méthodes de consultation) et accorde plus d'importance aux études de marché dans les sections 4.4 (définition des besoins) et 5.2 (études de marché).  L'Administration	Le Comité constate que le Manuel des achats ne mentionne pas l'estimation de la valeur visée. Le Manuel n'offre pas non plus de conseils aux responsables des achats pour les cas où les valeurs dépassent le seuil prévu pour la méthode d'invitation. La recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
200	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 331	Le Comité a recommandé qu'il soit expressément indiqué, dans la politique en matière d'achats, que le personnel chargé des achats est tenu d'obtenir au moins trois devis pour garantir l'efficacité et une juste valeur marchande. Dans les cas exceptionnels où un seul devis est reçu, il convient d'en consigner les raisons.	envisagera au cas par cas la possibilité d'un nouvel appel d'offres, s'il y a lieu.	Quant aux demandes de prix, elles doivent être adressées à un minimum de cinq soumissionnaires. Toutefois, le responsable des achats doit veiller à ce que le nombre de soumissionnaires soit suffisant pour générer plus de cinq offres, mais pas moins de trois (voir le chapitre 6.3.3 du Manuel des achats).	En juin 2020, l'Administration a mis à jour le Manuel des achats en conséquence. La recommandation est considérée comme appliquée.	X		
201	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 337	Le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que le personnel chargé des achats remplisse, dans Umoja, tous les champs nécessaires à l'établissement des rapports et au suivi, et qu'il applique les consignes de classement en vigueur.	L'Administration n'a fait aucune observation à ce sujet.	La recommandation est considérée comme non appliquée.				X
202	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 342	Le Comité a recommandé que la Division des achats procède, en collaboration avec les parties prenantes, à une analyse comparative	La décision d'utiliser le produit SAP sur mesure a été prise en fonction de l'adoption du progiciel de gestion intégré SAP, et du fait qu'il s'agit de l'unique solution d'appel	L'Administration n'a fourni qu'une présentation qui ne comprenait ni une description détaillée des exigences ni une analyse des systèmes d'appel				X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
203	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 351	détaillée des systèmes d'appel d'offres électroniques, des coûts que chaque système entraînerait (coûts initiaux, coûts liés aux changements nécessaires et coûts de fonctionnement) et des possibilités d'intégration à Umoja, afin de disposer d'éléments lui permettant de décider quel système retenir.	d'offres électronique SAP disponible. Les recherches sur d'autres produits, qui ont été menées par devoir de précaution, se sont avérées instructives. Le résultat de ces recherches techniques a été repris dans le document sur les appels d'offres électroniques du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'aspect commercial du choix est justifié par le rabais de 90,3 % obtenu par la Division des achats lors des négociations relatives au produit.	d'offres électroniques. La recommandation est toujours en cours d'application.				X
			Le Comité a recommandé que l'Administration affine encore les catégories servant à justifier du non-respect des délais de réservation et établisse des niveaux de tolérance différents en fonction du voyageur et de la nature du voyage. L'Administration devrait également inviter les voyageurs à répondre rapidement aux demandes des agences de voyages afin d'assurer un	La proposition de l'Administration, fondée sur cette recommandation, sera présentée à l'Assemblée générale dans le prochain rapport du Secrétaire général sur les conditions de voyage en avion, qui devrait être examiné pendant la première partie de la reprise de la soixante-quinzième session, en avril 2021. Si la proposition est approuvée, elle entrera	Le Comité prend note de l'action menée pour appliquer une partie de cette recommandation. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
204	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 359	meilleur respect de la politique relative aux délais de réservation de billets.  Le Comité a recommandé à l'Administration de revoir le calendrier de maintenance préventive en fonction de la fréquence prescrite par le fabricant et de conseils de professionnels. La Section de l'entretien et des réparations devrait veiller à ce que les travaux d'entretien programmés soient effectués, que leur conformité aux normes soit vérifiée, et que toutes ces informations soient enregistrées dans Umoja.	provisoirement en vigueur en mai 2021.  L'Administration souhaite préciser que, outre l'examen des travaux de maintenance préventive des installations et des processus connexes, l'examen d'ensemble des activités et de la stratégie globale de maintenance du Siège a porté sur de nombreux autres aspects des activités d'entretien, y compris la dotation en personnel, l'organisation du travail, la restructuration des contrats et autres. Les recommandations des experts externes qui ont été communiquées au Comité en guise de preuve de l'examen effectué ont donc une portée plus large que la recommandation du Comité. Leur mise en œuvre, qui dépend en partie de la levée des restrictions en matière de personnel et de finances, ne permet pas d'évaluer l'exécution de la recommandation du Comité.  L'Administration note en	Le Comité prend note de l'évaluation d'ensemble des activités et de la stratégie globale de maintenance du Siège, réalisée en décembre 2019 par des experts externes. Les travaux d'entretien programmés par la Section de l'entretien et des réparations en ce qui concerne la maintenance préventive des équipements relevant du plan-cadre d'équipement et d'autres installations sont une activité permanente. Le Comité considère que les exigences de la recommandation ont été satisfaites et que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>outre que les travaux d'entretien programmés des installations en ce qui concerne l'entretien préventif des équipements relevant du plan-cadre d'équipement et d'autres installations sont une activité permanente.</p> <p>En ce qui concerne la recommandation du Comité, l'Administration réaffirme qu'elle a examiné le calendrier de maintenance préventive au vu des directives des fabricants de matériel d'origine, de ses propres compétences techniques et des conseils de professionnels. Tous les équipements installés dans le cadre du plan-cadre d'équipement, avec leur calendrier de maintenance approprié, ont été saisis dans l'application de maintenance préventive d'Umoja, où est assuré le suivi des travaux de maintenance effectués. Étant donné que les exigences de la recommandation initiale ont été satisfaites, l'Administration considère que la recommandation a été</p>					

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
205	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 364	Le Comité a recommandé que la Section de l'entretien et des réparations définisse les niveaux de prestation à respecter et se fixe un objectif de plein respect pour les demandes de services raisonnables et qu'elle obtienne plus de retours des clients au moyen d'enquêtes ou d'autres outils de mesure afin d'évaluer leur degré de satisfaction.	appliquée et réitère sa demande de classement. L'Administration tient à préciser que l'examen d'ensemble de tous les services de la Section de l'entretien et des réparations a notamment permis de recenser les services essentiels pour lesquels il fallait fixer des objectifs obligatoires. Les objectifs ambitieux ont été supprimés afin de mieux mesurer le respect des obligations relatives aux niveaux de prestation. Les objectifs révisés à l'égard des niveaux de prestation ont été établis en tenant compte de la marche à suivre dans le progiciel iNeed pour lancer les demandes de service et pour les clore après la prestation du service. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.	Le Comité a mis l'accent sur la nécessité de distinguer les objectifs obligatoires des objectifs indicatifs internes (ambitieux) pour pouvoir mesurer le respect des obligations relatives aux niveaux de prestation. L'Administration a séparé les objectifs obligatoires des objectifs ambitieux. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
206	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 372	Le Comité a recommandé que la Section des archives et de la gestion des dossiers se mette en relation avec les personnes référentes	La recommandation est en cours d'application. La Section des archives et de la gestion des dossiers a élaboré un plan de travail afin de revoir toutes les	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
207	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 390	<p>dans les départements, bureaux et missions pour que le plan d'archivage de ces derniers soit établi et qu'il soit ensuite examiné par la Section.</p> <p>Le Comité a recommandé que l'Administration évalue les besoins concernant la numérisation des documents anciens importants de l'Organisation, qu'elle fasse le nécessaire pour obtenir les fonds voulus et qu'elle arrête un calendrier clair et s'y tienne, et ce, sans plus tarder.</p>	<p>politiques d'archivage et recenser les lacunes, tout en tenant compte de la nouvelle répartition et de la réorganisation des fonctions découlant des réformes de gestion (paix et sécurité, gestion et développement humain). Étant donné la complexité de ce travail, la Section a besoin de plus de temps pour le mener à bien.</p> <p>L'échéance révisée pour l'achèvement est le quatrième trimestre de 2020.</p> <p>Le Département a mis la dernière main à une proposition de projet concernant la numérisation d'un million de documents produits pour les organes délibérants et de publications de l'ONU et en piètre état de conservation. La proposition de projet sur la numérisation en masse doit être soumise au Comité de l'information pour suite à donner. La proposition comprend un calendrier complet et une description des tâches qui doivent être accomplies pour appliquer pleinement la recommandation. Le</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.</p>			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
208	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 392	Le Comité a recommandé que l'Administration accélère la numérisation des archives audiovisuelles, évalue les montants supplémentaires nécessaires pour achever le projet et fasse en sorte d'obtenir les fonds voulus pour mener à bien la numérisation de ses archives audiovisuelles.	coût total de la numérisation du million de documents et de publications s'élève à environ 10 millions de dollars. Le Département s'attache à lever des fonds pour exécuter ce projet. L'application intégrale de la recommandation est tributaire de la disponibilité des fonds.	La numérisation de la collection audiovisuelle a commencé en avril 2017 avec le soutien du Gouvernement omanais. Plus de 40 % de la collection a été numérisée. Une sélection de documents a été mise en ligne sur le site de la Médiathèque de l'ONU. Le Département a également lancé un projet de numérisation des disques audio en interne pour accélérer la numérisation des archives audiovisuelles. Il demandera le concours des États Membres pour lever des fonds extrabudgétaires qui serviront à la préservation du patrimoine audiovisuel de l'Organisation.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.			X



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
209	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 398	Le Comité a recommandé que l'Administration accélère le téléchargement dans la Bibliothèque numérique de l'ONU des documents des organes délibérants et publications produits dès le départ sous format numérique afin de permettre un partage optimal de l'information avec le public, en interne comme en externe.	La Bibliothèque Dag Hammarskjöld s'est dotée d'un plan dans lequel elle a établi un calendrier et fixé les tâches à exécuter pour donner suite à cette recommandation. L'application intégrale de la recommandation est tributaire des fonds qui seront disponibles.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
210	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 405	Le Comité a recommandé que l'Administration (à savoir le Département de la communication globale et le Bureau de l'informatique et des communications) établisse un plan d'action, assorti d'un calendrier, visant à intégrer ou à lier le contenu des six bibliothèques qui disposent déjà d'un fonds numérique.	Département de la communication globale : la Bibliothèque Dag Hammarskjöld s'est dotée d'un plan dans lequel elle a établi un calendrier et fixé les tâches à exécuter pour donner suite à cette recommandation. L'application intégrale de la recommandation est tributaire de la disponibilité des fonds. Le Bureau de l'informatique et des communications attend des directives de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld concernant les délais et les exigences techniques de ce projet afin de	Le groupe de travail consacré aux objectifs pour la Bibliothèque Dag Hammarskjöld a élaboré un plan quinquennal pour le développement de la bibliothèque et préparait un projet visant à absorber les trois fonds d'archives existants du Secrétariat, à les consolider ou à créer des liens avec eux. La date cible d'achèvement est fixée à 2025, sous réserve de la disponibilité des fonds. Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
211	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 412	Le Comité a recommandé que l'Administration mette en place des procédures de contrôle visant à garantir que les comptes de l'Organisation sur les médias sociaux soient bien contrôlés par elle et prévoie au plus vite une évaluation des vulnérabilités de tous les comptes de l'ONU sur les médias sociaux.	déterminer le soutien technique et les services requis.	L'ONU a promulgué une circulaire sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux en mai 2019. La plupart des responsables des entités du Secrétariat ont communiqué des informations à jour sur leurs comptes et celles-ci ont été enregistrées dans une base de données interne gérée centralement par le Département. Le Département a également passé en revue tous ses comptes sur les médias sociaux, opération qui s'est achevée en décembre 2019.	Compte tenu de la politique sur l'utilisation institutionnelle des médias sociaux, combinée à l'examen de tous les comptes du Département de la communication globale sur les médias sociaux qui a été achevé en décembre 2019, cette recommandation est considérée comme ayant été appliquée.	X			
212	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 421	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce d'élargir sa base de donateurs, notamment en augmentant le nombre de membres du groupe de donateurs pour l'appui au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, afin d'atténuer la vulnérabilité du Bureau	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré qu'en 2019, il avait reçu des contributions de 71 donateurs pour ses programmes, le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et les fonds de financement commun. Ce nombre est légèrement inférieur à celui de 2018 (il était	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
213	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 426	<p>dans le domaine de la mobilisation de ressources.</p> <p>Le Comité a recommandé à l'Administration de continuer de plaider activement en faveur d'une augmentation du financement pluriannuel afin d'accroître la prévisibilité de son financement, et de fixer des objectifs en ce qui concerne le niveau des contributions non préaffectées de façon à pouvoir davantage cibler ses efforts.</p>	<p>alors de 73 donateurs) et supérieur à celui de 2017 (68 donateurs). Si aucun nouveau membre ne s'est joint au groupe de donateurs pour l'appui au Bureau en 2019, un nouveau membre est attendu en 2020. Le Bureau a intégré dans sa stratégie de mobilisation des ressources l'objectif consistant à accroître le nombre de ses donateurs.</p> <p>Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que les contributions non préaffectées représentaient 44,8 % de l'ensemble des recettes reçues pour ses programmes en 2019. Les accords de financement pluriannuels suivants ont été mis en place :</p> <p>a) programme du Bureau de la coordination des affaires humanitaires : 34 accords, pour un montant total de 108,4 millions de dollars ;</p> <p>b) fonds de financement communs (à l'exclusion des fonds où le fonds fiduciaire multipartenaires est</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration, mais a également constaté que la proportion des contributions non préaffectées de même que le montant absolu de ces contributions ont diminué en 2019. En termes absolus, le montant des fonds pluriannuels reçus en 2019 a également diminué. Compte tenu de ce qui précède, la recommandation est donc considérée comme en cours d'application.</p>			X	

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
				l'agent administratif, cas pour lesquels il n'existe pas de données) : 13 accords, pour un total de 230,5 millions de dollars ; c) Fonds central pour les interventions d'urgence : 10 accords, pour un montant total de 252,9 millions de dollars. Le Bureau a intégré dans sa stratégie institutionnelle de mobilisation des ressources l'objectif consistant à atteindre 40 % de ses recettes sous forme de contributions non préaffectées.						
214	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 436	Le Comité a recommandé que l'Administration s'assure que les modalités opérationnelles concernant l'approbation des projets soient strictement appliquées et que tout écart éventuel soit conforme aux procédures en vigueur et dûment justifié.	L'automatisation des modalités opérationnelles est en cours de mise en œuvre. La première phase de l'automatisation a commencé. La première version a été mise en ligne en mars ; dans cette version, les projets sont automatiquement mis en correspondance avec les modalités opérationnelles, et seul le gestionnaire de fonds peut autoriser les écarts dans les calendriers des projets. La prochaine amélioration est en cours	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.					X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
215	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 443	Le Comité a recommandé que des efforts soutenus soient faits pour renforcer les missions de contrôle et les vérifications financières ponctuelles, qui constituent des activités importantes de contrôle et de certification des travaux des partenaires d'exécution.	d'élaboration et devrait être lancée au quatrième trimestre de 2020.	Les fonds de financement commun donnent la priorité à un contrôle accru et à des vérifications financières ponctuelles. La réalisation des missions de contrôle requises des projets (conformément aux modalités opérationnelles) a enregistré une augmentation constante : 69 % en 2017, 79 % en 2018 et 85 % en 2019. La fréquence des vérifications financières ponctuelles a elle aussi beaucoup augmenté. Les visites de vérification ponctuelle requises conformément aux modalités opérationnelles ont augmenté comme suit : 45 % en 2017, 64 % en 2018 et 74 % en 2019. L'Administration demande le classement de cette recommandation.	Le Comité prend note des améliorations apportées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires en ce qui concerne l'augmentation du nombre de missions de contrôle et de vérifications ponctuelles. Toutefois, dans un grand nombre de fonds de financement commun, la proportion des missions de contrôle et des vérifications ponctuelles est moindre, en particulier dans les fonds gérés par d'autres organismes. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				X
216	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 453	Le Comité a recommandé de nouveau que des efforts soutenus soient consentis pour faire en sorte que les états	Dans le cadre de l'automatisation progressive des modalités opérationnelles, le rappel automatique pour	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.					X

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification					
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque		
217	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 454	financiers et les rapports relatifs aux programmes soient remis dans les délais impartis afin qu'un contrôle efficace des partenaires d'exécution puisse être assuré.	Le Comité a recommandé également que l'Administration se serve de l'indice de performance des partenaires et procède à l'introduction prévue de l'outil de gestion des cas de fraude afin de parer aux risques qui pèsent sur le financement et l'exécution des projets.	les remboursements en attente est en cours d'élaboration pour le dispositif de gestion des subventions et en est à sa phase finale. La première phase d'automatisation a été lancée ; la prochaine, en cours d'élaboration, sera lancée au dernier trimestre de 2020.	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que le module de gestion des cas de fraude avait été lancé et déployé dans l'ensemble des fonds. L'indice de performance des partenaires était déjà en place et pleinement utilisé.	Le Comité a noté que, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires se servait de l'indice de performance des partenaires pour suivre de près les résultats et ajuster le niveau de risque et que le module de gestion des cas de fraude avait également été lancé, la recommandation était considérée comme appliquée.	X			
218	2018	A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 467	Le Comité a recommandé de nouveau que l'Administration fasse des efforts soutenus et assortis de délais précis pour résorber l'arriéré d'audits et donner suite aux recommandations n'ayant pas encore été appliquées, et qu'elle prenne les mesures nécessaires pour veiller à ce que tous les	Des accords à long terme pour les services d'audit ont permis de réaliser des progrès importants pour ce qui est de résorber l'arriéré d'audits de différents fonds. Les remboursements sont surveillés de près grâce au module de remboursement du système de gestion des subventions, qui a mis	Le Comité a pris note des mesures prises par l'Administration, mais a également constaté, dans le cadre de l'audit en cours, qu'il y avait un arriéré important et des retards dans l'achèvement des audits. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
219	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 473	remboursements auxquels doivent procéder les partenaires d'exécution soient reçus dans les meilleurs délais. Le Comité a recommandé que l'Administration contrôle les intérêts perçus sur les subventions versées à partir de fonds de financement commun de pays et s'assure que ces intérêts sont comptabilisés et pris en compte conformément à la procédure établie.	en place un système d'alerte au remboursement pour informer les partenaires d'exécution d'un remboursement dû. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a indiqué que la recommandation était en cours d'application.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
220	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 480	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse un plan précis assorti d'un calendrier clair pour le passage à Umoja-Extension 2 afin d'éliminer les doubles emplois et les investissements dans les logiciels.	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que la passerelle permettant l'échange de données entre le système de gestion des subventions et Umoja était actuellement testée par ses équipes et l'équipe Umoja.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
221	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 481	Le Comité a recommandé également que l'Administration s'assure que des informations complètes, mises à jour en temps voulu, soient enregistrées dans le système de gestion des subventions, et	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que la passerelle de données actuelle reliant le système de gestion des subventions et Umoja faciliterait l'échange d'informations sur les propositions de	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
222	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 487	définisse ce qu'il est nécessaire de prendre en compte dans le cadre du développement d'Umoja-Extension 2 pour s'assurer que les nouvelles fonctions soient adaptées aux besoins liés à la gestion des fonds de financement commun pluripartenaires. Le Comité a recommandé que l'Administration renforce les contrôles antifraude, en particulier dans les bureaux où des fraudes récurrentes ont été constatées, et engage sans délai toute action administrative nécessaire à l'obtention de réparations.	projets et les décaissements des partenaires d'exécution. Le perfectionnement de la passerelle de données de façon à permettre l'actualisation des dépenses et la clôture du projet feront l'objet de discussions avec l'équipe Umoja dans les prochains mois. La recommandation est en cours d'application. Les contrôles internes sont documentés dans le cadre du projet de déclaration relative au contrôle interne.	Le Comité prend note des informations communiquées par l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
223	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 567	Le Comité a recommandé que l'Administration suive et gère de près les travaux restants afin que le projet de gestion souple de l'espace de travail soit mené à bien d'ici à 2020, en respectant le budget fixé, et en assure l'efficacité globale en trouvant des solutions aux problèmes mis en évidence à l'issue de	La recommandation est en cours d'application. Le coût estimatif total du projet reste inchangé par rapport au montant de 54 981 400 dollars prévu dans le deuxième rapport d'étape, paru en 2017. Sur ce total, des dépenses d'un montant de 43 957 660 dollars ont été engagées pendant la période 2015-2019. Le coût des travaux prévus	Le Comité prend note de l'état actuel d'exécution du projet d'espace de travail souple. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		



N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
224	2018	<a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , chap. II, par. 576	l'évaluation menée auprès du personnel après occupation des locaux réaménagés. Le Comité a recommandé que l'Administration s'attache à éviter les retards dans l'exécution du projet, en particulier pour les activités relevant de son chemin critique, de façon à se prémunir contre le risque d'une augmentation des coûts.	pour 2020 est estimé à 11 023 740 dollars. Malgré tous les efforts réalisés, de nouveaux retards dans l'exécution du projet ont été enregistrés : la signature du contrat principal a été obtenue plus tard que prévu, ce qui a déplacé la date d'achèvement du projet d'août 2022, indiquée dans le document <a href="#">A/74/5 (Vol. I)</a> , à octobre 2022. L'Administration a ajouté que la recommandation avait déjà été prise en considération dans l'inventaire des risques et actualisée en conséquence.	Le Comité prend note de l'état actuel de l'exécution du projet, qui a encore été retardé. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X			
<b>Total</b>						<b>224</b>	<b>49</b>	<b>153</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>Pourcentage</b>						<b>100</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

## Annexe II

## État d'application des recommandations concernant le plan-cadre d'équipement jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2011-2012	A/68/5 (Vol. V), par. 77	Le Comité a recommandé que l'Administration adopte une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évalue différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.	L'Administration continue de s'efforcer de présenter à l'Assemblée générale un rapport actualisé sur l'examen stratégique des biens immobiliers, mais demande que la recommandation soit classée étant donné qu'elle a déjà soumis trois rapports sur le sujet, dans lesquels elle a exposé une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des bâtiments appartenant au Secrétariat et exploités par lui. L'Assemblée a approuvé quatre projets d'investissement issus de l'examen, qui montrent que les États Membres sont déterminés à réaliser les investissements nécessaires à l'entretien des bâtiments.	Comme elle l'a dit, l'Administration a déjà présenté trois rapports sur l'examen stratégique des biens immobiliers, dans lesquels elle a exposé une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des bâtiments appartenant au Secrétariat et exploités par lui. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
2	2011-2012	A/68/5 (Vol. V), par. 82	Le Comité a recommandé que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats	Une évaluation complète de la stratégie globale d'exploitation et de maintenance du Siège a été réalisée en	L'Administration a communiqué le rapport des experts externes et le plan de mise en œuvre des	X			

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			d'entretien après avoir évalué l'intégralité du cahier des charges correspondant aux besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des principaux partenaires commerciaux.	décembre 2019 par des experts externes, qui ont conclu que les éléments sur lesquels reposait la stratégie actuelle au Siège étaient solides et que, moyennant les ajustements nécessaires, ils pouvaient permettre d'atteindre les principaux objectifs de la stratégie. Le Service de la gestion des installations et des activités commerciales a examiné les plus de 50 recommandations formulées par les experts et a élaboré un calendrier d'application de ces recommandations, qui dépendra en partie de la situation budgétaire et de la situation des liquidités de l'Organisation des Nations Unies. Il a fini d'examiner les contrats d'entretien en cours dans le cadre de l'évaluation de la stratégie globale d'exploitation et de maintenance du Siège, et les mesures à prendre qui en découlent sont précisées dans le plan de mise en œuvre.	recommandations formulées dans le rapport. La recommandation est considérée comme appliquée.				

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3	2013-2014	A/70/5 (Vol. V), par. 17 c)	Le Comité a recommandé que l'Administration accélère la clôture des contrats restants pour confirmer le coût final du plan-cadre d'équipement et libérer les économies éventuelles.	L'Administration note que tous les travaux liés au plan-cadre d'équipement ont été menés à bien, que les contrats ont été clôturés et que toutes les factures ont été réglées, à l'exception de celles liées aux procédures d'arbitrage en cours et aux frais de procédure connexes. Les observations relatives à la recommandation 17 d) s'appliquent également à cette recommandation, qui est maintenant jugée redondante. L'Administration demande que la recommandation 17 c) soit classée, mais que la recommandation 17 d) continue de s'appliquer jusqu'à ce que toutes les procédures d'arbitrage soient terminées.	Tous les contrats ont été clôturés et toutes les factures ont été réglées, à l'exception de celles liées aux procédures d'arbitrage en cours et aux frais de procédure connexes. Le suivi des économies éventuellement réalisées et leur communication pourraient être assurés dans le cadre de la recommandation 17 d), dont l'application est en cours. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
4	2013-2014	A/70/5 (Vol. V), par. 17 d)	Le Comité a recommandé que l'Administration établisse des rapports sur le montant total des économies éventuellement réalisées à la clôture des contrats et mette en place des dispositifs de gouvernance appropriés	Tous les travaux de construction de tous les secteurs du plan-cadre d'équipement sont terminés. Cependant, le contentieux contractuel étant toujours en cours, il n'est pas possible de libérer les économies éventuelles avant	Les sommes éventuellement économisées ne pouvant pas être libérées avant l'achèvement de la procédure, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

N <sup>o</sup>	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
5	2015	A/71/5 (Vol. V), par. 17 d)	visant à déterminer l'utilisation de ces économies, y compris le fait de rendre l'argent inutilisé aux États Membres. Le Comité a recommandé que l'Administration procède à une analyse détaillée des données opérationnelles et des dysfonctionnements recensés dans les bâtiments afin de constituer un dossier de décision solide qui puisse être soumis à l'Assemblée générale à l'appui des projets de budget annuels et à long terme que l'Administration présentera au titre de l'entretien.	l'achèvement de la procédure.	Une évaluation complète de la stratégie globale d'exploitation et de maintenance du Siège a été réalisée en décembre 2019 par des experts externes, qui ont conclu que les éléments sur lesquels reposait la stratégie actuelle au Siège étaient solides et que, moyennant les ajustements nécessaires, ils pouvaient permettre d'atteindre les principaux objectifs de la stratégie. Le Service de la gestion des installations et des activités commerciales a examiné les plus de 50 recommandations formulées par les experts et a élaboré un calendrier de mise en œuvre de ces recommandations, qui dépendra en partie de la situation budgétaire et de la situation des liquidités de l'Organisation des Nations Unies.	L'Administration a communiqué le rapport des experts externes et le plan de mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport. La recommandation est considérée comme appliquée.	X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
6	2016	A/72/5 (Vol. V), par. 62	Le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce de mettre en place le module Entretien des installations d'Umoja pour permettre un examen rapide de ses pratiques en la matière. Cela lui permettrait d'établir un plan d'entretien à long terme couvrant les lacunes de ses activités en la matière.	Le Service de la gestion des installations et des activités commerciales a fini de mettre en place le module Umoja Entretien des installations en octobre 2018. Les données recueillies ont été utilisées dans le cadre de l'examen complet des pratiques de maintenance du Siège et de sa stratégie de maintenance, qui a été mené à bien en décembre 2019.	L'utilisation des données du module Umoja Entretien des installations pour la conduite d'une évaluation indépendante témoigne de l'utilité dudit module. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
7	2016	A/72/5 (Vol. V), par. 69	Le Comité a recommandé que l'Administration prenne des mesures pour renforcer les contrôles internes aux fins de la protection des actifs, de leur enregistrement et de leur suivi.	En 2019, le Service de la politique de gestion mondiale des biens a mis en place un cadre global de contrôle de l'exécution des performances de gestion de l'actif dans toutes les entités du Secrétariat, dans le cadre de la réforme de la gestion entreprise par le Secrétaire général. Ce cadre prévoit l'élaboration et la diffusion d'indicateurs clés de performance et d'outils d'analyse décisionnelle Umoja qui permettent aux entités d'enregistrer dans le système les données financières clés et de les mettre à jour	Dans le cadre de la mise en œuvre des réformes de gestion, l'Administration a mis l'accent sur la gestion des biens, laquelle s'inscrit dans le dispositif d'application du principe de responsabilité contrôlé à l'aide des indicateurs clés de performance. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				régulièrement. Le Service communique également aux entités des rapports trimestriels dans lesquels il fait le point sur la notation par rapport aux indicateurs clés de performance et leur recommande d'apporter les corrections et les améliorations nécessaires bien avant la clôture des états financiers en fin d'année.					
8	2016	A/72/5 (Vol. V), par. 79	Le Comité a recommandé que l'Administration effectue une analyse de faisabilité concernant les valeurs fixées dans le rapport établi par le consultant en avril 2015 afin de trouver des possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique, compte tenu de la souplesse accrue résultant de la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement.	Une analyse de faisabilité détaillée, qui a mis en évidence les domaines dans lesquels il était possible d'améliorer l'efficacité énergétique, a été réalisée par la Section de l'entretien et des réparations en 2019 et présentée officiellement à l'Administration en février 2020.	La Division de l'administration a examiné la recommandation dans le cadre de l'analyse de faisabilité du rapport du consultant et a proposé une ligne d'action. La recommandation est considérée comme appliquée.		X		
9		A/72/5 (Vol. V), par. 95	Le Comité a recommandé à l'Administration de suivre régulièrement les gains de productivité tout en réduisant les besoins en locaux.	L'Administration continue de surveiller l'incidence sur la productivité du projet de gestion souple de l'espace de travail, dans le cadre de l'enquête menée après occupation des locaux. Comme	L'Administration a communiqué au Comité les rapports les plus récents sur l'occupation des locaux, qui datent de 2019. Le projet entraîne également une réduction des besoins en locaux. La recommandation est		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				l'indique le Secrétaire général dans son rapport d'activité sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail (A/74/345, par. 4), le nombre de fonctionnaires pouvant travailler au Secrétariat a augmenté de 994 depuis le lancement du projet.	considérée comme appliquée.				
10	2017	A/73/5 (Vol. V), par. 15	Le Comité a recommandé que l'Administration examine la méthode d'établissement des estimations en vue d'établir des normes pour les dépenses communes ou de nature générale de sorte que les estimations relatives aux projets soient réalistes.	Le Service de la politique de gestion mondiale des biens a publié des orientations complètes et des modèles de coûts standard à l'intention de toutes les entités du Secrétariat pour l'élaboration de leurs budgets annuels d'entretien des immobilisations, qui donnent des conseils sur la manière d'établir des taux unitaires pour diverses rubriques budgétaires.	L'initiative de l'Administration devrait permettre d'améliorer l'élaboration des estimations. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
11	2017	A/73/5 (Vol. V), par. 56	Le Comité a recommandé que l'Administration tienne à jour un registre des œuvres d'art et des dons et procède à un inventaire physique de ceux-ci chaque année pour s'assurer de leur existence.	Le registre des dons actualisé a été intégré dans le module dons du logiciel de gestion des installations. En outre, l'inventaire physique des dons a été achevé au cours du dernier trimestre de 2019 et a lieu chaque année.	L'Administration a intégré un registre des dons dans le module dons du logiciel de gestion des installations et communiqué les résultats de l'inventaire physique fait en 2019. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			



N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
12	2017	A/73/5 (Vol. V), par. 65	Le Comité a recommandé que l'Administration étudie l'utilité du système de communication des informations sur l'énergie pour ce qui est du suivi de la consommation d'énergie à l'échelle des étages et des bâtiments afin de réduire encore la consommation d'énergie partout où cela est possible. Le Comité a recommandé en outre que l'Administration rende compte également des réductions de la consommation d'eau.	L'Administration a étudié l'utilité du système de communication des informations sur l'énergie et a déjà fait état de son utilisation pour le suivi de la consommation d'énergie au Siège. Elle a constaté que le système avait certaines limites et, comme il a été dit, ne serait plus proposé par le fournisseur à l'avenir. Elle considère qu'elle a appliqué la recommandation visant à étudier l'utilité du système de communication des informations sur l'énergie afin de réduire la consommation d'énergie, et que cette recommandation est maintenant caduque. Le remplacement, à terme, du système de communication des informations sur l'énergie par un système plus perfectionné fera l'objet d'un nouveau projet sans rapport avec le plan-cadre d'équipement. L'Administration demande le classement de cette recommandation.	L'Administration a étudié l'utilité du système de communication des informations sur l'énergie et décidé de le remplacer par un système plus perfectionné, qui ferait l'objet d'un nouveau projet sans rapport avec le plan-cadre d'investissement. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
13	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. V)</a> , par. 70	Le Comité a recommandé que l'Administration analyse les réponses à l'enquête menée sur iSeek et prenne les mesures correctives voulues.	L'Administration note que le plan triennal actuellement appliqué a pris en compte les réponses à l'enquête menée sur iSeek et que les observations concernant la recommandation formulée au paragraphe 71 sont également valables pour cette recommandation. Compte tenu de ce qui précède, l'Administration demande le classement de la recommandation. Celle formulée au paragraphe 71 reste valable jusqu'à l'achèvement du plan.	Les réponses à l'enquête menée ont été prises en considération dans le plan triennal. Il a donc été tenu compte de l'objet de la recommandation. Le suivi sera effectué dans le cadre de l'application de la recommandation formulée au paragraphe 71. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
14	2017	<a href="#">A/73/5 (Vol. V)</a> , par. 71	Le Comité a recommandé que l'Administration examine les prescriptions énoncées dans les Normes relatives à l'accessibilité de 2010 promulguées au titre de la loi sur les Américains handicapés et prenne progressivement les mesures nécessaires pour assurer le respect de ces Normes et garantir l'accessibilité des locaux pour toutes les personnes handicapées.	L'Administration a établi un plan triennal échelonné pour appliquer les recommandations des experts dans le domaine de l'accessibilité, qui prennent en considération les Normes relatives à l'accessibilité de 2010 promulguées au titre de la loi sur les Américains handicapés.	L'application de la recommandation se poursuit et devrait être terminée d'ici à la fin de 2022. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

N°	Période sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
15	2017	A/73/5 (Vol. V), par. 84	Le Comité a recommandé que l'Administration prenne les dispositions qu'il conviendra pour financer les coûts de fonctionnement et d'entretien des actifs découlant de la donation du Comité international olympique.	L'Administration répète qu'elle considère que la recommandation a été appliquée car des dispositifs de financement ont été arrêtés pour maintenir les actifs à moyen terme et la durée de vie utile du matériel jusqu'à la fin de 2025. Elle note également que la donation du Comité international olympique ne faisait pas partie du projet de plan-cadre d'équipement et que les dispositions prises pour le remplacement, la modernisation et l'entretien du matériel après 2025 feront l'objet d'un nouveau projet coordonné avec le Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies et le Comité des loisirs du personnel de l'ONU dans les années à venir. Compte tenu de ce qui précède, l'Administration renouvelle sa demande de classement de la recommandation.	Les dispositifs de financement ont été établis pour maintenir les actifs à moyen terme et la durée de vie utile du matériel, y compris en 2025. La modernisation et l'entretien du matériel après 2025 feront l'objet d'un nouveau projet. Compte tenu du dispositif établi à moyen terme et de la durée de vie utile du matériel, la recommandation est considérée comme appliquée.	X				
<b>Total</b>						<b>15</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Pourcentage</b>						<b>100</b>	<b>87</b>	<b>13</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## Chapitre III

### Certification des états financiers

#### **Lettre datée du 25 mars 2020, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies par le Sous-Secrétaire général et Contrôleur**

Les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2019 ont été établis conformément à la règle de gestion financière 106.1 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Ils couvrent tous les fonds à l'exception des opérations de maintien de la paix, de la Commission d'indemnisation des Nations Unies et du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, qui font l'objet d'états financiers individuels.

Les principales méthodes comptables utilisées pour établir ces états sont récapitulées dans les notes y afférentes. Celles-ci donnent des renseignements et explications complémentaires sur les activités financières de l'Organisation au cours de la période considérée, lesquelles relèvent de la responsabilité administrative du Secrétaire général.

Je certifie que les états financiers I à V de l'Organisation des Nations Unies qui figurent ci-après sont corrects pour tous les éléments de caractère significatif.

Le Sous-Secrétaire général et Contrôleur  
(*Signé*) Chandramouli **Ramanathan**

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019

#### A. Introduction

1. Le Secrétaire général a l'honneur de présenter son rapport financier sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies (vol. I) pour l'année terminée le 31 décembre 2019.

2. La situation financière de l'Organisation est présentée dans cinq états financiers accompagnés de notes, qui donnent des informations financières sur le Fonds général et les fonds connexes, les fonds d'affectation spéciale, le Fonds de péréquation des impôts, le fonds des immobilisations et travaux de construction en cours, le fonds des avantages postérieurs à l'emploi, celui réservé aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès et d'autres fonds.

3. Ils couvrent tous les fonds à l'exception des opérations de maintien de la paix, de la Commission d'indemnisation des Nations Unies et du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, qui font l'objet d'états financiers individuels. Des états financiers individuels sont également établis pour le Centre du commerce international (ITC), l'Université des Nations Unies, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat).

4. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec les états financiers. Il offre un aperçu de la situation financière et des résultats de l'Organisation et met en lumière les tendances et les changements importants. En 2019, l'Organisation a globalement enregistré un excédent ; l'actif net a diminué, tandis que le passif a augmenté, principalement en raison de pertes actuarielles liées aux avantages du personnel. Dans l'ensemble, les liquidités ont suffi à couvrir les passifs courants, mais le budget ordinaire a pâti de l'accroissement du risque de liquidité, du fait que les liquidités ne permettaient pas de faire face aux besoins financiers à court terme.

#### B. Liquidités

5. Les ratios de liquidité sont présentés par groupe de fonds dans le tableau IV.1. Tous groupes de fonds confondus, le ratio liquidités/passifs courants s'est établi à 3,4 (contre 3,1 en 2018), et le ratio actifs courants/passifs courants à 4,1 (contre 4,2 en 2018). Si ces ratios paraissent stables, l'image d'ensemble est faussée en raison de la place qu'occupent les fonds d'affectation spéciale, dont les liquidités sont réservées au financement d'activités déterminées et qu'il n'est pas possible de transférer à d'autres fonds, et les réserves opérationnelles des fonds d'assurance. Lorsqu'on calcule séparément les ratios du budget ordinaire et fonds connexes, le volant de trésorerie est beaucoup moins important. Le ratio liquidités/passifs courants s'établit à seulement 0,1 (comme en 2018), et le ratio actifs courants/passifs courants à 1,1 (comme en 2018).

6. L'année 2019 a commencé avec un budget ordinaire affichant un très faible niveau de liquidités, et l'Administration a fait état de la détérioration de la situation de trésorerie des budgets de maintien de la paix et du budget ordinaire. Si le problème de liquidité est dû aux retards dans le paiement par les États Membres de leurs contributions, les efforts que déploie le Secrétariat pour y faire face sont entravés par

les contraintes du cadre réglementaire. L'Administration a présenté une série de propositions visant à éliminer ces contraintes et à mettre en place une gestion plus résiliente de la trésorerie. L'Assemblée générale a approuvé seulement deux de ces propositions (concernant les opérations de maintien de la paix), l'une consistant à autoriser le prélèvement d'avances entre les missions en cours, l'autre à autoriser la mise en recouvrement des contributions pour l'intégralité de l'exercice budgétaire, y compris pour la période suivant la date de renouvellement du mandat de la mission concernée. Elle n'a pas approuvé les propositions visant à améliorer la situation de trésorerie du budget ordinaire. Le montant des liquidités disponibles au titre du budget ordinaire a atteint son point le plus bas fin novembre 2019, lorsque le Fonds de roulement (150,0 millions de dollars) et le Compte spécial (202,7 millions de dollars) ont été épuisés et que les avances prélevées sur le compte des missions de maintien de la paix dont le mandat est terminé ont atteint 187,6 millions de dollars.

Tableau IV.1  
**Ratio de liquidité par groupe de fonds**

(En millions de dollars des États-Unis)

Groupe de fonds	31 décembre 2019					31 décembre 2018	
	Liquidités	Actifs courants	Passifs courants	Liquidités/passifs courants	Ratio de liquidité générale	Liquidités/passifs courants	Ratio de liquidité générale
	A	B	C	A/C	B/C	A'/C'	B'/C'
Budget ordinaire et fonds connexes	36,4	560,2	494,9	0,1	1,1	0,1	1,1
Fonds d'affectation spéciale	2 459,9	3 094,7	240,2	10,2	12,9	9,6	13,7
Immobilisations et travaux de construction en cours	92,4	122,2	28,3	3,3	4,3	3,2	3,0
Services communs d'appui	414,4	415,9	41,2	10,1	10,1	10,7	12,4
Avantages à long terme du personnel	177,9	147,0	140,8	1,3	1,0	0,9	0,8
Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	725,3	596,6	151,5	4,8	3,9	5,2	4,9
Divers	256,6	219,0	198,1	1,3	1,1	1,2	1,3
<b>Total<sup>a</sup></b>	<b>4 162,9</b>	<b>5 101,7</b>	<b>1 241,1</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,1</b>	<b>4,2</b>

<sup>a</sup> Compte tenu des éliminations qui n'apparaissent pas ci-dessus.

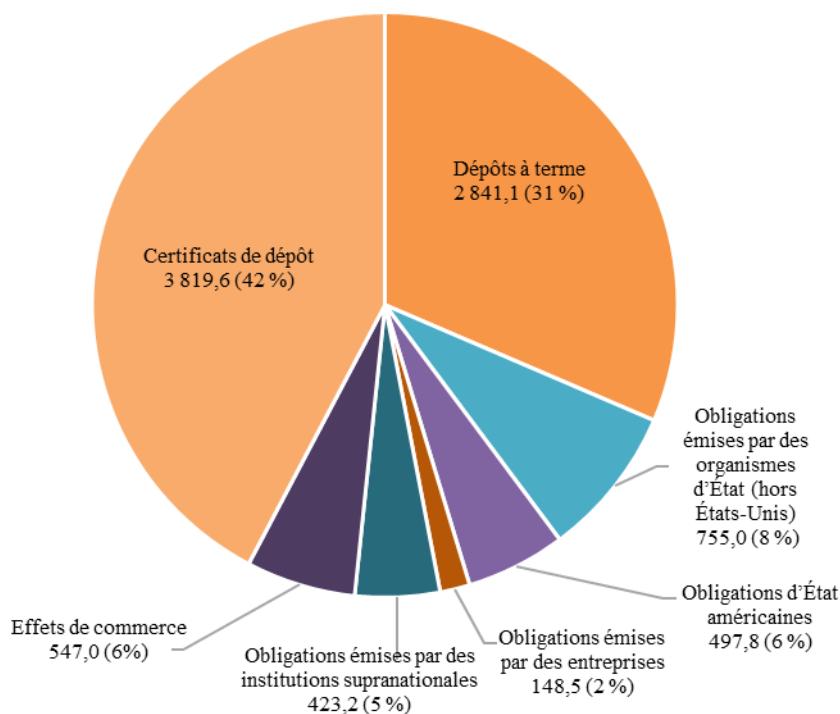
## C. Actif et passif

### *Trésorerie et placements des fonds de gestion centralisée des liquidités*

7. Au 31 décembre 2019, les liquidités et les placements des fonds de gestion centralisée des liquidités s'élevaient à 4 162,9 millions de dollars (contre 3 553,6 millions en 2018). Il s'agissait du groupe d'actifs le plus important, représentant 42,9 % de l'actif total. Le fonds principal de gestion centralisée des liquidités est constitué, en grande partie, de placements liquides (obligations émises par des États et des organismes d'État), d'effets de commerce et de dépôts à terme (voir fig. IV.I).

Figure IV.I  
**Fonds principal de gestion centralisée des liquidités : équivalents de trésorerie et placements, par type d'instrument<sup>a</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



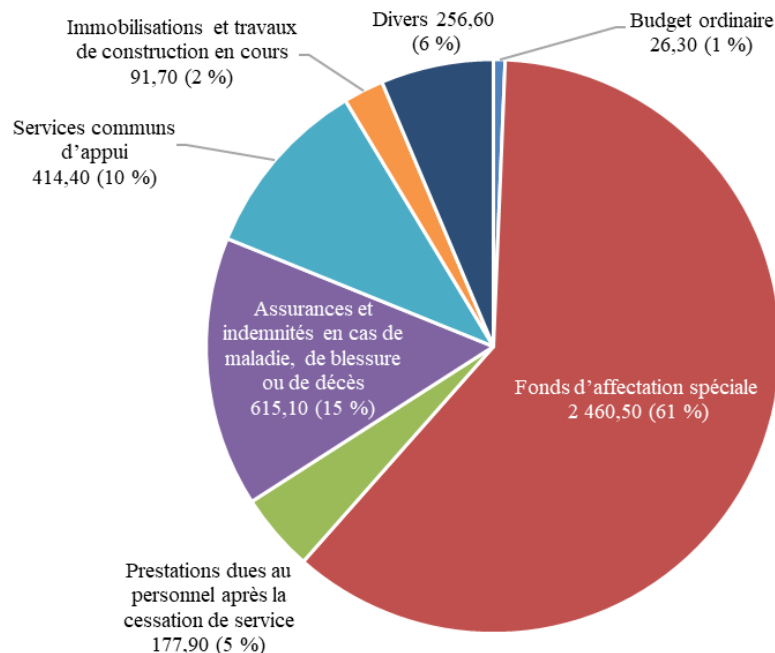
<sup>a</sup> 43 % de la réserve principale appartient au volume I.

8. En 2019, le revenu net découlant des placements des fonds de gestion centralisée des liquidités s'est établi à 99,3 millions de dollars (contre 66,2 millions en 2018). Le taux de rendement de ces placements a été de 2,33 % (contre 1,94 % en 2018).

9. La part des fonds d'affectation spéciale représentait 61 % des fonds de gestion centralisée des liquidités, et celle des fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès, 15 % (voir fig. IV.II).

Figure IV.II  
**Placements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, ventilés  
 par groupe de fonds**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



#### *Contributions statutaires à recevoir*

10. Au 31 décembre 2019, le montant des contributions statutaires à recevoir s'élevait à 441,3 millions de dollars (793,4 millions de dollars, moins une provision pour créances douteuses de 352,1 millions de dollars). Ce montant a augmenté de 62,9 millions de dollars par rapport à l'année précédente (soit une hausse de 17 %), ce qui a considérablement pesé sur la situation de trésorerie du budget ordinaire tout au long de l'année.

Tableau IV.2

#### **Contributions statutaires : créances sur opérations sans contrepartie directe**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2019	2018	Variation (pourcentage)	
Contributions statutaires à recevoir	793,4	693,7	99,7	14
Provision pour créances douteuses	(352,1)	(315,3)	(36,8)	12
<b>Total des contributions statutaires à recevoir</b>	<b>441,3</b>	<b>378,4</b>	<b>62,9</b>	<b>17</b>

#### *Contributions volontaires à recevoir*

11. Au 31 décembre 2019, les contributions volontaires à recevoir s'élevaient à 1 459,7 millions de dollars. En 2019, elles ont diminué de 82,0 millions de dollars, le montant des contributions volontaires non courantes à recevoir ayant diminué de 139,1 millions de dollars et celui des contributions volontaires courantes à recevoir



ayant augmenté de 57,1 millions de dollars. Cette forte diminution s'explique principalement par la baisse du montant des contributions annoncées en faveur du fonds d'affectation spéciale pour le renforcement du Bureau du Coordonnateur pour les secours d'urgence et du fonds d'affectation spéciale pour les activités du Centre pour les droits de l'homme.

12. Les contributions volontaires à recevoir concernaient principalement la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires (976,4 millions de dollars, soit 66,9 %) et comprenaient en grande partie des contributions destinées au Fonds central pour les interventions d'urgence (438,7 millions de dollars) et au Bureau de la coordination des affaires humanitaires (280,1 millions de dollars).

#### *Immobilisations corporelles*

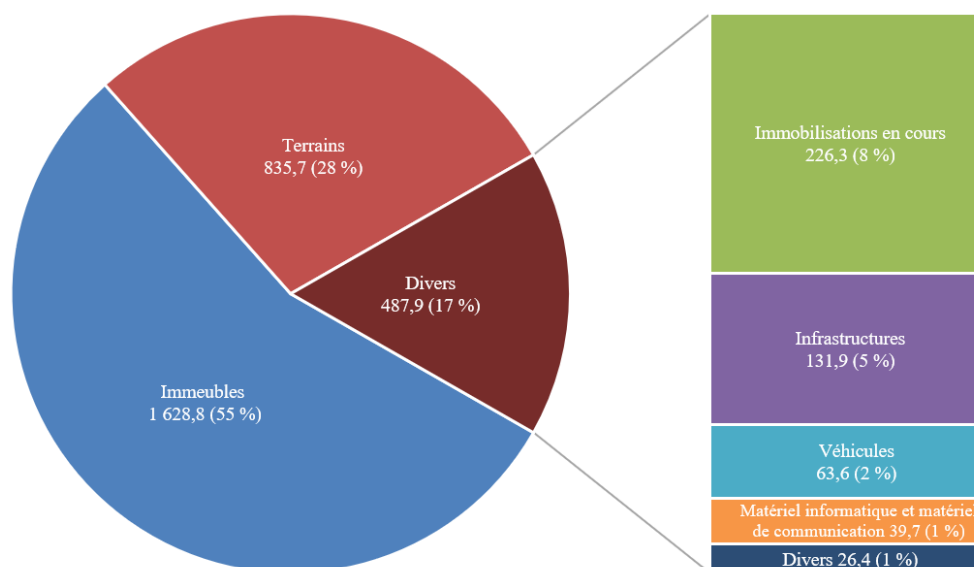
13. En 2019, il n'y a pas eu de changement notable dans la valeur comptable des immobilisations corporelles. La valeur nette comptable a diminué de 30,3 millions de dollars (1 %), passant d'un solde d'ouverture de 2 982,7 millions de dollars à un solde de clôture de 2 952,4 millions.

14. Les immobilisations corporelles étaient la deuxième plus grande catégorie d'actifs, représentant 30,4 % de l'actif total. La composition des immobilisations corporelles est présentée à la figure IV.III.

Figure IV.III

#### **Immobilisations corporelles**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



15. Les immeubles correspondent essentiellement aux bâtiments du Siège à New York, à ceux de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan et à ceux de l'Office des Nations Unies à Genève, dont la valeur est estimée à 1 188,2 millions de dollars, à 103,3 millions et à 78,9 millions, respectivement. Le contrat concernant le Centre international de Vienne est considéré comme un contrat de location-financement. Chaque occupant du Centre comptabilise une partie de la valeur des bâtiments. La part de l'Organisation est de 22,76 %, soit une valeur de 59,4 millions de dollars.

16. Les terrains correspondent, pour l'essentiel, à ceux du Siège de l'ONU et de l'Office des Nations Unies à Genève, qui sont estimés à 617,8 millions et à 191,7 millions de dollars, respectivement. La valeur des terrains de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et de l'Office des Nations Unies à Nairobi n'a pas été comptabilisée, ces actifs n'étant pas considérés comme étant sous le contrôle de l'Organisation.

17. On trouvera dans le tableau IV.3 un récapitulatif des principaux ajouts pris en compte au cours de l'année et des soldes au 31 décembre 2019 pour les immobilisations en cours.

Tableau IV.3

**Immobilisations en cours : principaux ajouts**

(En millions de dollars des États-Unis)

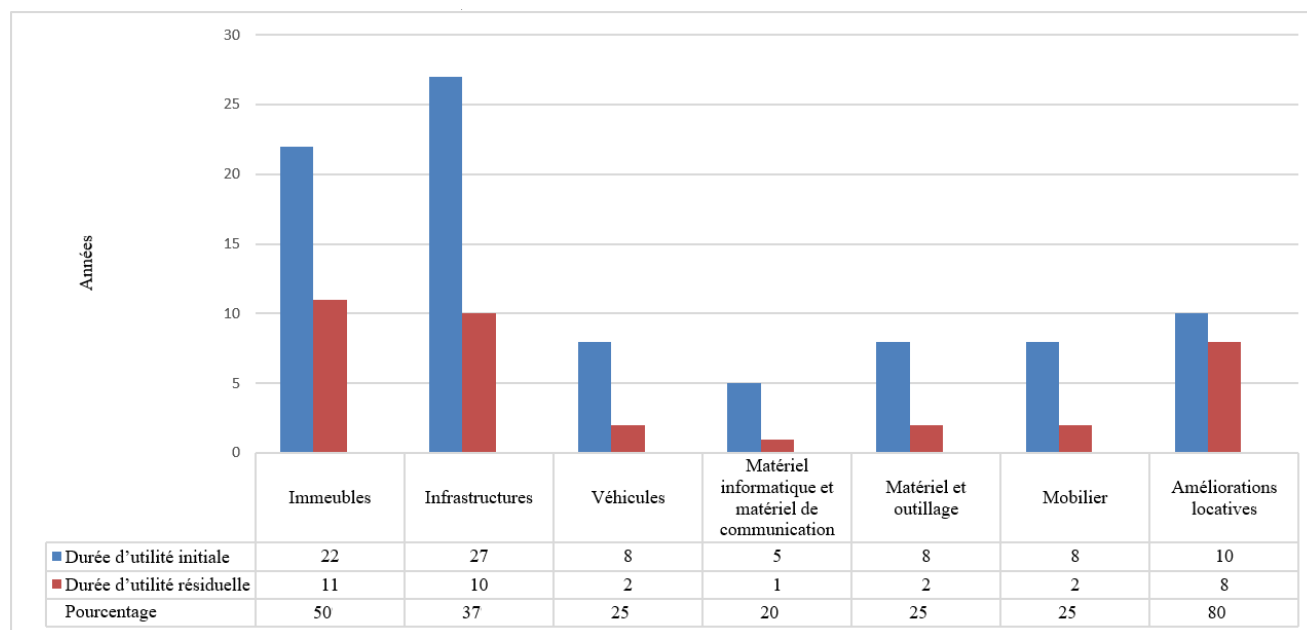
<i>Projet</i>	<i>Ajouts en 2019</i>	<i>Travaux de construction en cours au 31 décembre 2019</i>
Office des Nations Unies à Genève – plan stratégique patrimonial	57,4	179,3
Missions politiques spéciales – bâtiments et infrastructures	6,2	6,6
Siège de l'ONU – gestion souple de l'espace de travail	5,6	14,8
Commission économique pour l'Afrique – Africa Hall	3,7	9,9
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique – mise aux normes parasismiques	2,6	5,4

18. La figure IV.IV permet de comparer la durée d'utilité initiale moyenne de différentes catégories d'immobilisations corporelles et leur durée d'utilité résiduelle moyenne.

Figure IV.IV

**Durée d'utilité résiduelle des immobilisations corporelles**

(En années et en pourcentage)



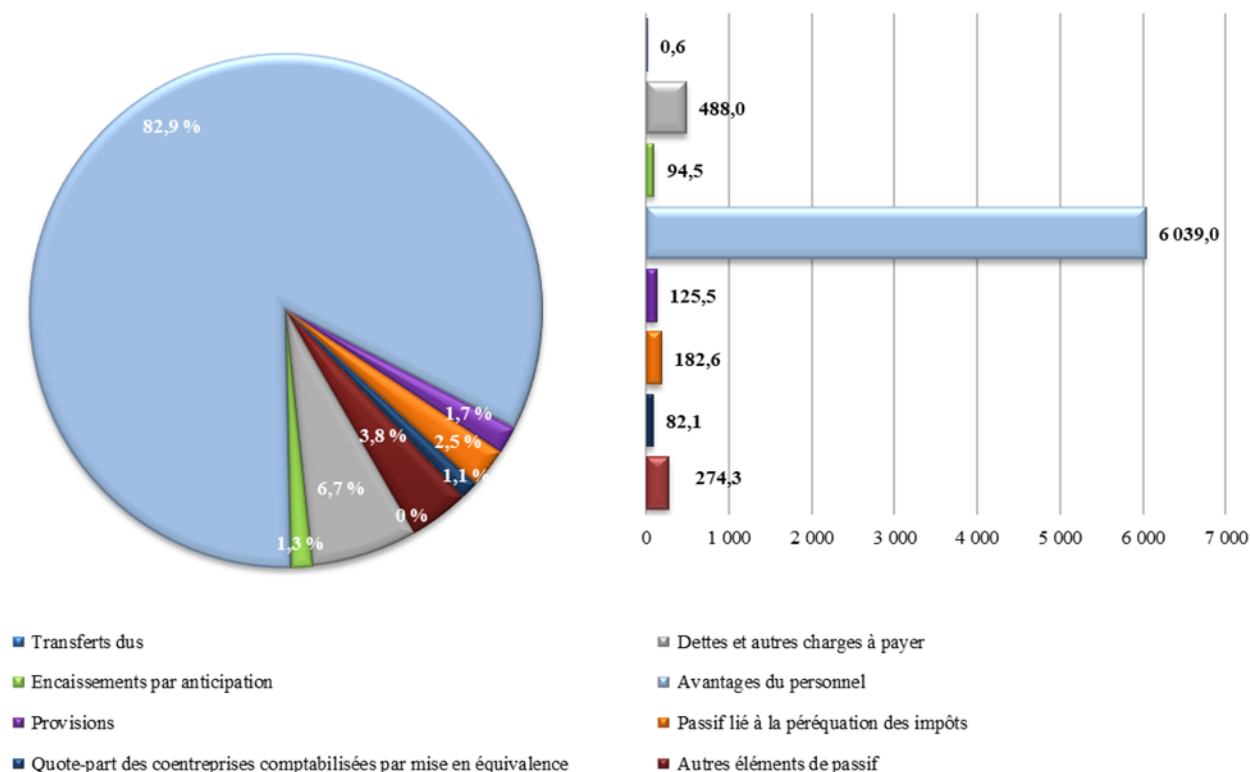
### Passif

19. Le montant total du passif a augmenté de 1 318,5 millions de dollars (21,9 %) en 2019, passant de 5 968,2 millions à 7 286,7 millions. Les engagements au titre des avantages du personnel, représentant 82,9 % du passif total, ont enregistré l'augmentation la plus notable. On trouvera à la figure IV.V la composition du passif au 31 décembre 2019.

Figure IV.V

#### Passif au 31 décembre 2019

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



### Engagements au titre des avantages du personnel

20. En 2018, le montant total des engagements au titre des avantages du personnel a augmenté de 1 218,3 millions de dollars, dont 1 211,0 millions de dollars au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des congés annuels et de la prime de rapatriement. Cette augmentation est attribuable en grande partie à la diminution des taux d'actualisation utilisés pour l'évaluation actuarielle, partiellement compensée par la modification apportée à l'hypothèse du coût des prestations par personne (au titre de l'assurance maladie après la cessation de service) et par l'évolution des tables de mortalité, du taux de départ à la retraite et du taux de fonctionnaires à la retraite. L'évolution des engagements au titre des avantages du personnel est présentée à la figure IV.VI.

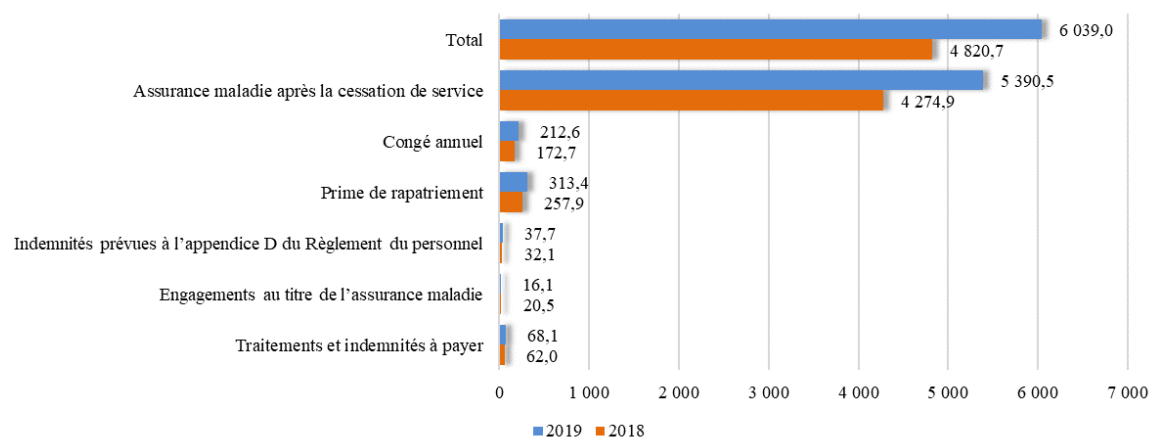
21. Les engagements au titre des prestations définies auxquelles peut prétendre le personnel émergeant au budget ordinaire ne sont toujours pas financés et c'est la solution du financement par répartition qui continue d'être appliquée pour le moment, ce qui pose un risque à long terme. En ce qui concerne les postes extrabudgétaires, une cotisation est prélevée sur le traitement mensuel des fonctionnaires depuis 2017

de façon à financer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ; fixé initialement à 3 % du traitement, son taux est passé à 6 % en 2019. Le financement total en trois ans, y compris le revenu des investissements, s'est élevé à 58,1 millions de dollars.

Figure IV.VI

**Engagements au titre des avantages du personnel**

(En millions de dollars des États-Unis)

**D. Vue d'ensemble des résultats financiers***Produits*

22. Pour 2019, le montant total des produits s'est établi à 6 896,6 millions de dollars (contre 6 790,4 millions en 2018). Cette augmentation globale de 106,2 millions de dollars tient principalement à l'augmentation des contributions statutaires (222,2 millions de dollars), des autres transferts et allocations (90,3 millions de dollars), du produit des placements (44,7 millions de dollars), des primes au titre des régimes d'auto-assurance (27,2 millions de dollars) et des produits divers (21,3 millions de dollars) ; elle a en partie été contrebalancée par une diminution des contributions volontaires (299,5 millions de dollars).

23. Les figures IV.VII et IV.VIII ci-après présentent la répartition des produits par type et par secteur.

Figure IV.VII

**Répartition des produits par type**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

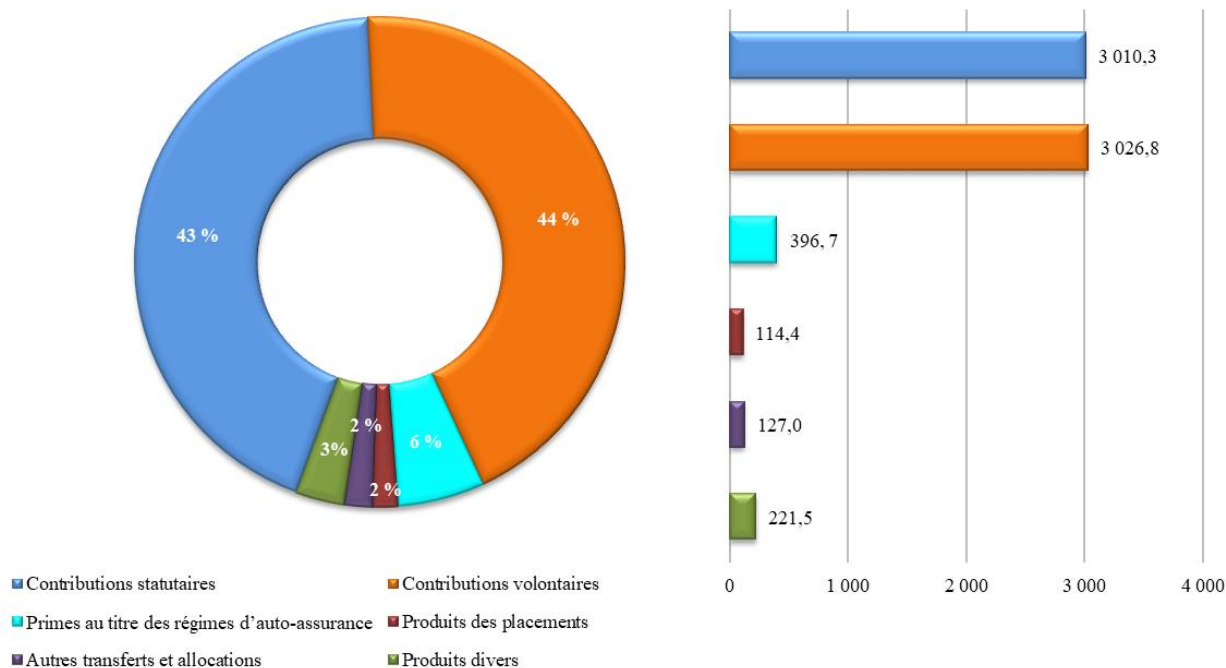
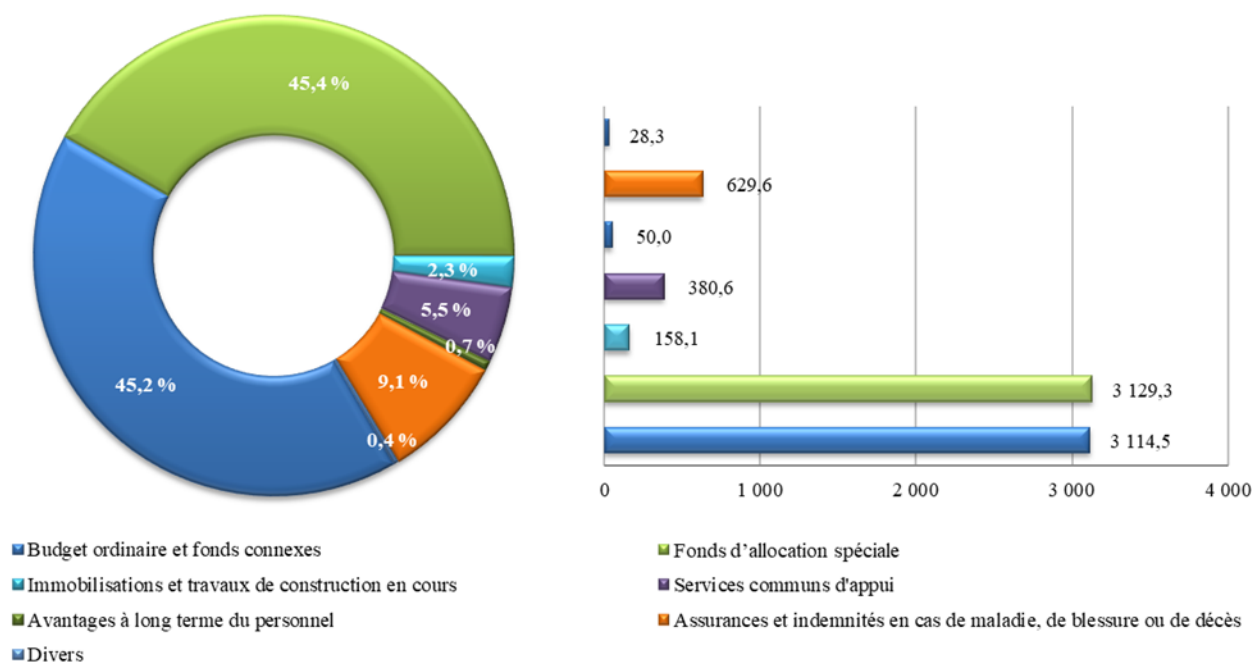


Figure IV.VIII

**Répartition des produits par secteur<sup>a</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

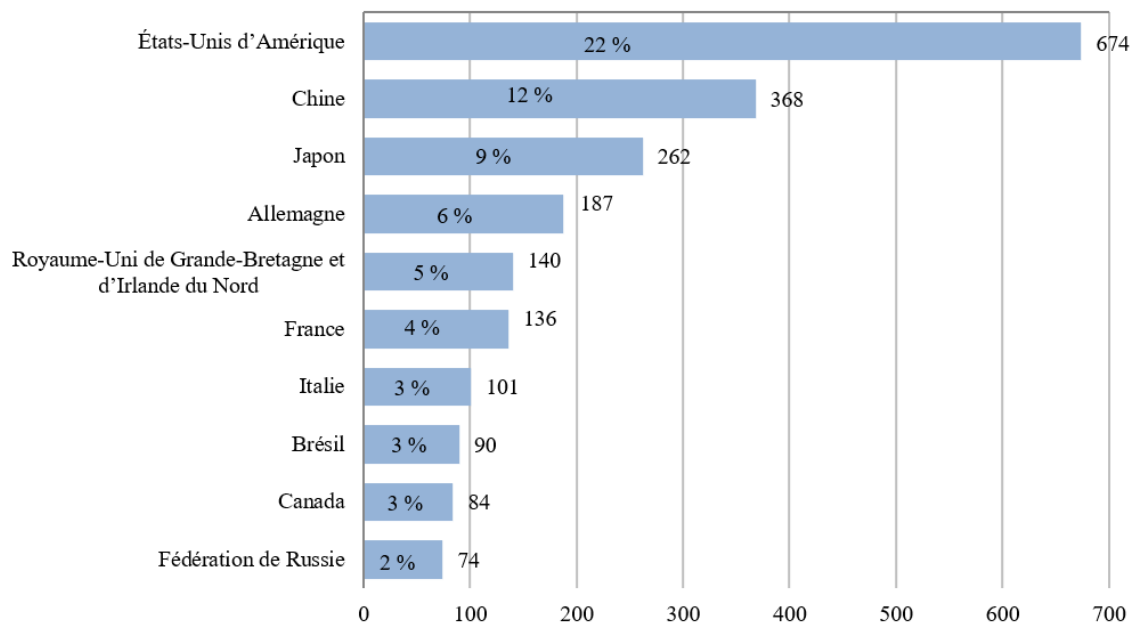
<sup>a</sup> Compte non tenu de l'élimination des opérations intersectorielles d'un montant de 593,9 millions de dollars.

24. Le produit des contributions statutaires (3 010,3 millions de dollars) représentait 43 % du montant total des produits. Les montants sont répartis conformément au barème des quotes-parts approuvé par l'Assemblée générale ; on trouvera à la figure IV.IX la liste des États Membres dont les contributions statutaires étaient les plus élevées en 2019.

Figure IV.IX

**Les 10 pays dont les contributions statutaires sont les plus élevées**

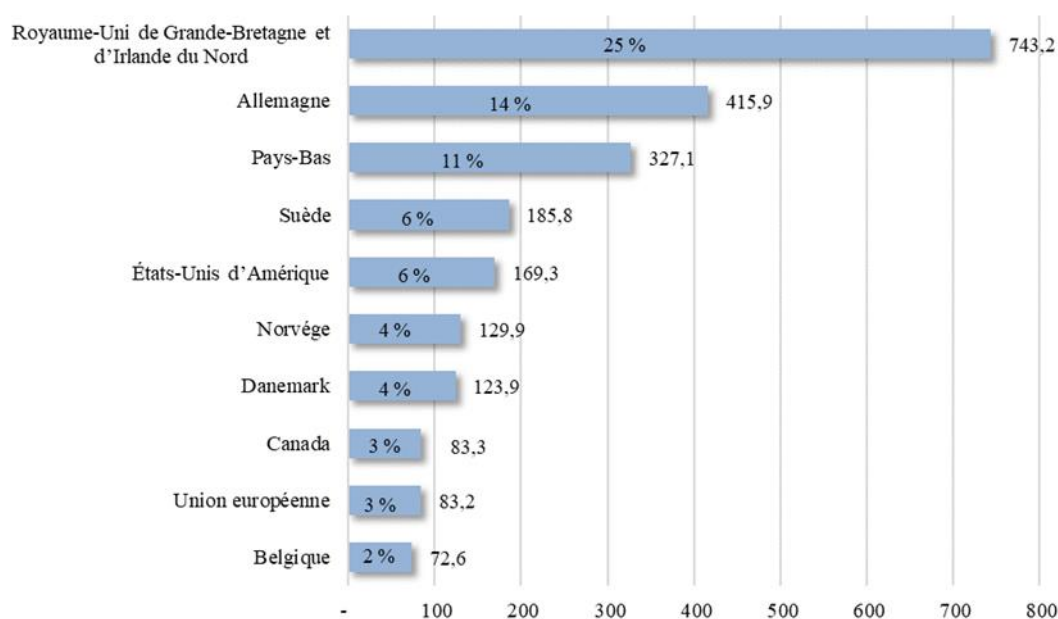
(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



25. Le produit des contributions volontaires (3 026,8 millions de dollars) représentait 43,9 % du montant total des produits. En 2019, le montant total du produit des contributions volontaires a diminué de 299,5 millions de dollars par rapport à 2018, en raison principalement de la diminution des contributions destinées au fonds d'affectation spéciale pour les activités du Centre pour les droits de l'homme (diminution de 89,1 millions de dollars), au fonds d'affectation spéciale pour la lutte antiterrorisme (diminution de 88,5 millions de dollars) et au fonds d'affectation spéciale pour le renforcement Bureau du Coordonnateur pour les secours d'urgence (diminution de 63,5 millions de dollars). On trouvera à la figure IV.X la liste des principaux donateurs pour 2019. La figure IV.XI présente les contributions volontaires versées par composante. Les contributions volontaires étaient destinées en grande partie à la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires.

Figure IV.X  
**Principaux contributeurs volontaires<sup>a</sup>**

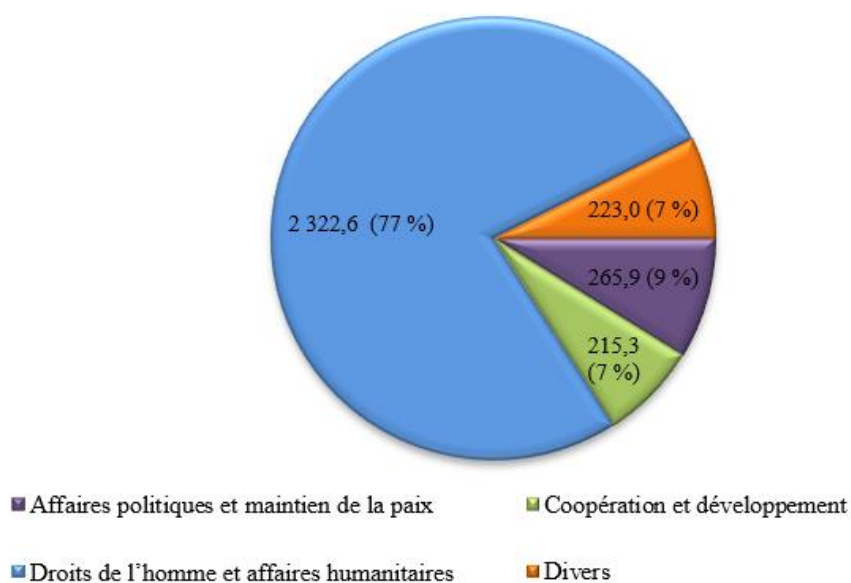
(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>a</sup> Ne comprend pas la somme de 500,0 millions de dollars versée par l'Arabie saoudite et celle de 100,0 millions de dollars versée par les Émirats arabes unis dans le cadre d'un accord de transfert de flux de trésorerie.

Figure IV.XI  
**Contributions volontaires par grande composante**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)



### Charges

26. En 2019, le montant total des charges s'est établi à 6 646,4 millions de dollars (contre 6 267,3 millions en 2018). Cette augmentation de 379,1 millions de dollars

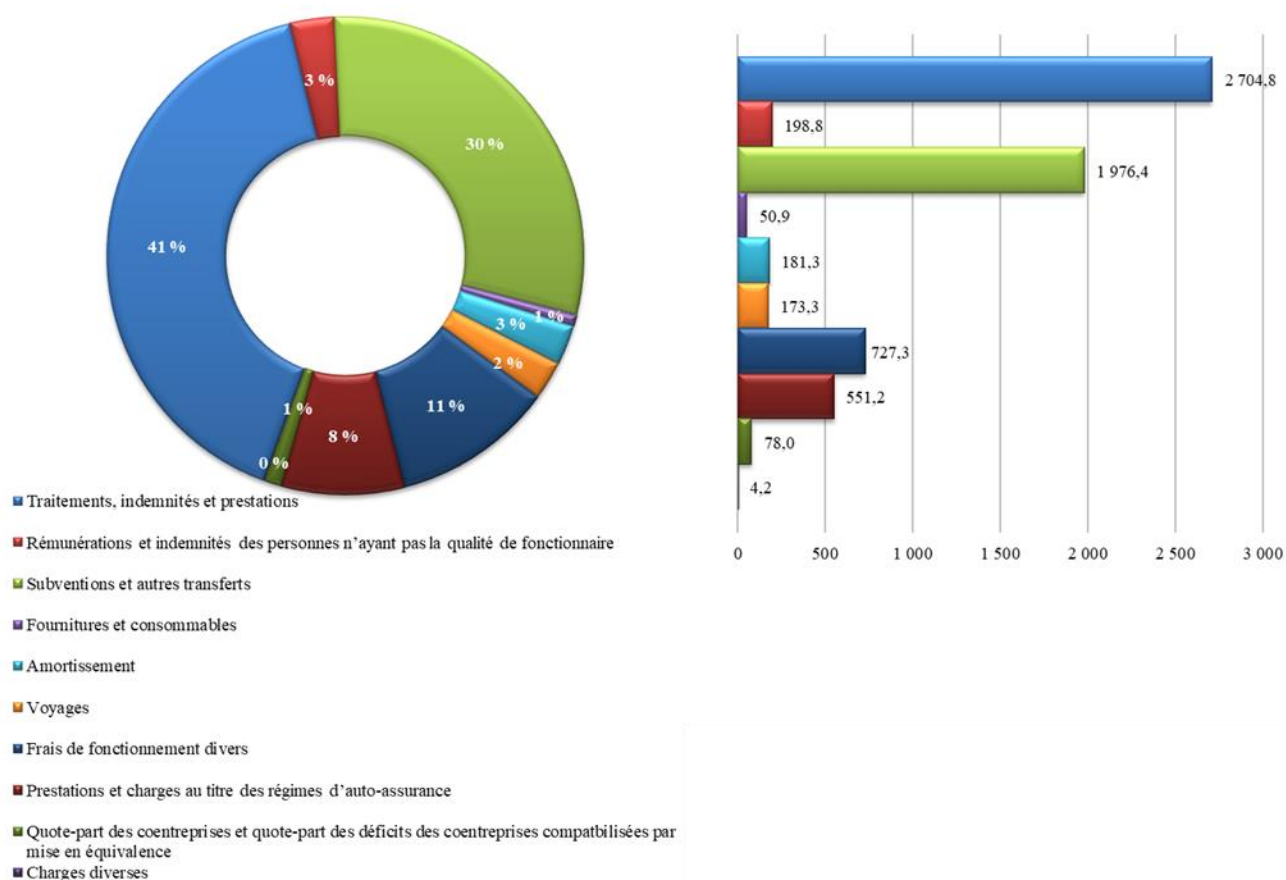
(6 %) est principalement due à l'augmentation des charges au titre des avantages du personnel (161,7 millions de dollars). Des augmentations notables ont également été constatées au titre des subventions et autres transferts (157,2 millions de dollars) et au titre de la rémunération et des indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire (47,7 millions de dollars).

27. La figure IV.XII présente la répartition des charges par type. Les principales catégories sont les traitements, indemnités et prestations, d'un montant de 2 704,8 millions de dollars (41 %), et les subventions et autres transferts aux bénéficiaires finals et aux partenaires de réalisation, d'un montant de 1 976,4 millions de dollars (30 %). Les frais de fonctionnement divers, d'un montant de 727,3 millions de dollars (11 %), constituent également une catégorie importante, regroupant essentiellement les services contractuels, l'acquisition de biens et la location de bureaux.

Figure IV.XII

**Répartition des charges par type**

(En millions de dollars des États-Unis et en pourcentage)

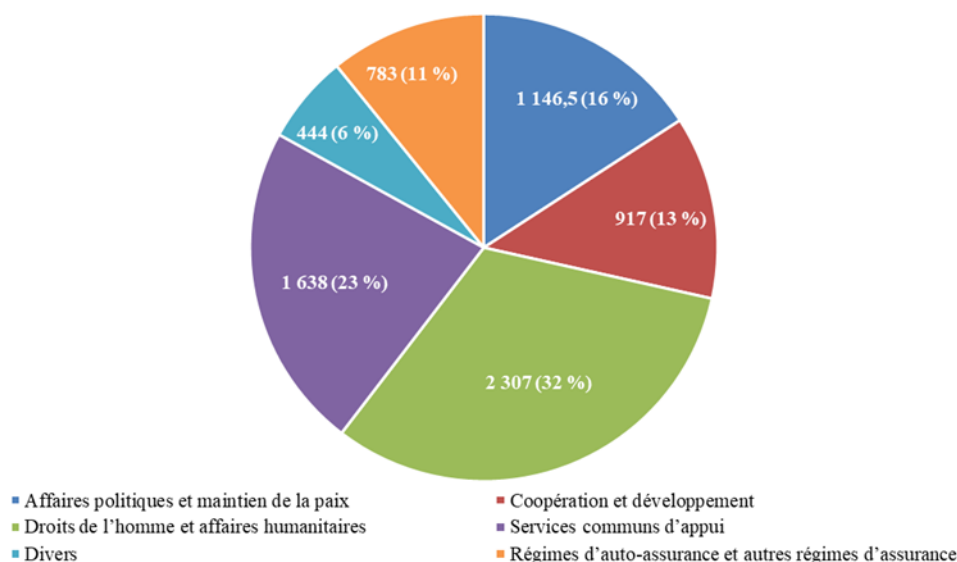


28. La figure IV.XIII présente la répartition des charges par composante. Les droits de l'homme et les affaires humanitaires, les services d'appui communs et les affaires politiques et le maintien de la paix sont les principales composantes.



Figure IV.XIII  
**Répartition des charges par composante**

(En millions de dollars des États-Unis)



## E. Actif net

29. Au 31 décembre 2019, l'actif net s'élevait à 2 428,2 millions de dollars et consistait en un excédent cumulé de 2 372,8 millions de dollars et en des réserves d'un montant de 55,4 millions de dollars. En 2019, il a accusé une baisse de 785,7 millions de dollars, qui s'explique principalement par les pertes actuarielles sur les engagements au titre des avantages du personnel (1 026,6 millions de dollars), en partie compensée par l'excédent de l'année (250,2 millions de dollars).

## F. Exécution du budget ordinaire

30. Le budget ordinaire continue d'être établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Le budget initial pour l'exercice biennal 2018-2019 s'élevait à 5 396,9 millions de dollars. Le budget définitif, à savoir le montant révisé des crédits approuvés pour l'exercice biennal 2018-2019, se chiffrait à 5 873,7 millions de dollars pour l'exercice biennal 2018-2019 et à 3 061,3 millions de dollars pour l'année 2019.

31. En 2019, le budget annuel définitif, d'un montant de 3 061,3 millions de dollars, a dépassé de 61,9 millions de dollars (2,1 %) le budget initial annuel de 2 999,4 millions de dollars. Les modifications apportées au budget initial ont concerné principalement les activités administratives financées en commun et les dépenses spéciales, les dépenses d'équipement, la justice internationale et le droit international, et la sécurité et la sûreté. Elles résultaient principalement des ressources supplémentaires demandées dans le deuxième rapport du Secrétaire général sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), qui ont ensuite été approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 74/250.

32. En 2019, le montant des crédits utilisés a été de 3 061,3 millions de dollars, soit 100 % du budget annuel définitif. L'exécution du budget a souvent été retardée en raison des problèmes de liquidité. Plus tard dans l'année, aux fins de l'exécution des mandats, le solde du budget a été utilisé dans sa totalité, dans l'attente de la réception des contributions correspondantes des États Membres.

## Chapitre V

### États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019

#### Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Complément d'information Au 31 décembre 2019 Au 31 décembre 2018</i>			
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 6	1 110 997	366 242
Placements	Note 7	2 278 900	2 913 517
Contributions statutaires à recevoir	Note 8	441 290	378 402
Contributions volontaires à recevoir	Note 9	718 729	661 626
Créances diverses	Note 10	136 224	122 283 <sup>a</sup>
Stocks	Note 11	31 366	28 933
Autres éléments d'actif	Note 12	384 238	422 486
<b>Total des actifs courants</b>		<b>5 101 744</b>	<b>4 893 489</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Placements	Note 7	772 973	273 874
Contributions volontaires à recevoir	Note 9	740 932	880 008
Créances diverses	Note 10	780	805 <sup>a</sup>
Immobilisations corporelles	Note 14	2 952 400	2 982 666
Immobilisations incorporelles	Note 15	142 647	130 523
Quote-part des partenariats comptabilisée par mise en équivalence	Note 23	3 445	20 743
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>4 613 177</b>	<b>4 288 619</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>9 714 921</b>	<b>9 182 108</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et autres charges à payer	Note 16	488 043	383 879 <sup>a</sup>
Encaissements par anticipation	Note 17	94 511	124 377
Avantages du personnel	Note 18	223 933	225 839
Provisions	Note 19	125 295	157 661
Passif lié à la péréquation des impôts	Note 20	182 595	150 873
Autres éléments de passif	Note 21	126 749	110 856
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1 241 126</b>	<b>1 153 485</b>

## Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

### I. État de la situation financière au 31 décembre 2019 (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
<b>Passifs non courants</b>			
Transferts dus		592	2 758 <sup>a</sup>
Avantages du personnel	Note 18	5 815 100	4 594 909
Provisions	Note 19	235	261
Quote-part des partenariats comptabilisée par mise en équivalence	Note 23	82 132	77 238
Autres éléments de passif	Note 21	147 532	139 562
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>6 045 591</b>	<b>4 814 728</b>
<b>Total du passif</b>		<b>7 286 717</b>	<b>5 968 213</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>		<b>2 428 204</b>	<b>3 213 895</b>
<b>Actif net</b>			
Excédent cumulé	Note 24	2 372 754	3 169 225
Réserves	Note 24	55 450	44 670
<b>Total de l'actif net</b>		<b>2 428 204</b>	<b>3 213 895</b>

<sup>a</sup> Les chiffres ont été retraités pour les rendre conformes à la nouvelle présentation.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

## Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

### II. Résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2019	2018
<b>Produits</b>			
Contributions statutaires	Note 25	3 010 252	2 788 097
Contributions volontaires	Note 25	3 026 770	3 326 306
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	Note 27	396 705	369 536
Produits divers	Note 26	221 486	200 155
Autres transferts et allocations	Note 25	126 972	36 638
Produit des placements	Note 29	114 373	69 694
<b>Total des produits</b>		<b>6 896 558</b>	<b>6 790 426</b>
<b>Charges</b>			
Traitements, indemnités et prestations	Note 28	2 704 825	2 543 154
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire		198 827	151 116
Subventions et autres transferts	Note 28	1 976 437	1 819 227
Fournitures et consommables		50 932	51 367
Amortissement	Notes 14, 15	181 318	192 932
Dépréciation	Notes 14, 15	56	355
Voyages		173 340	161 740
Frais de fonctionnement divers	Note 28	727 317	732 068
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	Note 27	551 219	544 773
Charges financières	Note 21	1 352	–
Quote-part des partenariats et quote-part des déficits des partenariats comptabilisées par mise en équivalence	Note 23	78 022	69 343
Charges diverses	Note 28	2 756	1 241
<b>Total des charges</b>		<b>6 646 401</b>	<b>6 267 316</b>
<b>Excédent pour l'année</b>		<b>250 157</b>	<b>523 110</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

**Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I**  
**III. Variation de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>Excédent cumulé</i>	<i>Réserves</i>	<i>Total de l'actif net</i>
<b>Actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>		<b>2 082 989</b>	<b>60 249</b>	<b>2 143 238</b>
<b>Variations de l'actif net</b>				
Engagements au titre des avantages du personnel : gains actuariels	Note 24	530 520	–	530 520
Quote-part des variations directement constatée dans la situation nette des partenariats	Note 23	11 148	–	11 148
(Prélèvements)/virements sur les réserves		15 579	(15 579)	–
Consolidation des états financiers de l'Institut africain de développement économique et de planification		5 879	–	5 879
Excédent pour l'année		523 110	–	523 110
<b>Total des variations de l'actif net</b>		<b>1 086 236</b>	<b>(15 579)</b>	<b>1 070 657</b>
<b>Actif net au 31 décembre 2018</b>	<b>Note 24</b>	<b>3 169 225</b>	<b>44 670</b>	<b>3 213 895</b>
<b>Variations de l'actif net</b>				
Engagements au titre des avantages du personnel : pertes actuarielles	Note 24	(1 026 610)	–	(1 026 610)
Quote-part des variations directement constatée dans la situation nette des partenariats	Note 23	(19 163)	–	(19 163)
(Prélèvements)/virements sur les réserves		(10 780)	10 780	–
Autres ajustements <sup>a</sup>	Note 11	9 925	–	9 925
Excédent pour l'année		250 157	–	250 157
<b>Total des variations de l'actif net</b>		<b>(796 471)</b>	<b>10 780</b>	<b>(785 691)</b>
<b>Actif net au 31 décembre 2019</b>	<b>Note 24</b>	<b>2 372 754</b>	<b>55 450</b>	<b>2 428 204</b>

<sup>a</sup> Représente le solde d'ouverture de l'inventaire non déclaré précédemment.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

## Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

## IV. Flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	2019	2018
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>			
<b>Excédent pour l'année</b>		250 157	523 110
<i>Variations sans effet de trésorerie</i>			
Amortissement	Notes 14, 15	181 318	192 932
Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles	Notes 14, 15	56	355
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s		(1 026 610)	530 520
Consolidation des états financiers de l'Institut africain de développement économique et de planification		–	5 879
Autres ajustements apportés à l'actif net		9 925	–
Quote-part des variations constatées dans la situation nette des partenariats	Note 23	(19 163)	11 148
Perte nette sur sorties d'immobilisations corporelles et de stocks		3 874	4 016
Transferts, dons d'actifs et autres ajouts	Notes 14, 15	(6 918)	(12 273)
<i>Variations de l'actif</i>			
(Augmentation)/diminution des contributions statutaires à recevoir	Note 8	(62 888)	(63 409)
(Augmentation)/diminution des contributions volontaires à recevoir	Note 9	81 973	(373 037)
(Augmentation)/diminution des créances diverses	Note 10	(13 916)	33 853
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 11	(2 433)	5 548
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	Note 12	38 248	(81 187)
(Augmentation)/diminution de la quote-part des actifs des partenariats comptabilisée par mise en équivalence	Note 23	17 298	(13 027)
<i>Variations du passif</i>			
(Augmentation)/diminution de la quote-part des passifs des partenariats comptabilisée par mise en équivalence	Note 23	4 894	(5 813)
Augmentation/(diminution) des dettes et autres charges à payer	Note 16	104 164	10 571 <sup>a</sup>
Augmentation/(diminution) des transferts à payer		(2 166)	2 758 <sup>a</sup>
Augmentation/(diminution) des encaissements par anticipation	Note 17	(29 866)	51 797
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel	Note 18	1 218 285	(349 439)
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 19	(32 392)	43 527
Augmentation/(diminution) du passif lié au Fonds de péréquation des impôts	Note 20	31 722	62 220
Augmentation/(diminution) des autres éléments de passif	Note 21	(7 140)	(44 954)
Produits des placements présentés parmi les activités d'investissement	Note 29	(114 373)	(69 694)
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>624 049</b>	<b>465 401</b>

## Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

## IV. Flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2019 (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Part au prorata des diminutions/(augmentations) nettes du fonds de gestion centralisée des liquidités	Note 29	135 518	(324 903)
Produits des placements présentés parmi les activités d'investissement	Note 29	114 373	69 694
Acquisitions d'immobilisations corporelles	Notes 14, 25	(129 442)	(110 610)
Produit de la sortie d'immobilisations corporelles		580	485
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	Notes 15, 25	(31 326)	(26 237)
<b>Flux net de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités d'investissement</b>		<b>89 703</b>	<b>(391 571)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Produit des emprunts	Note 21	31 003	20 173
<b>Flux net de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités de financement</b>		<b>31 003</b>	<b>20 173</b>
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		744 755	94 003
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année		366 242	272 239
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>	<b>Note 6</b>	<b>1 110 997</b>	<b>366 242</b>

<sup>a</sup> Les chiffres ont été retraités pour les rendre conformes à la nouvelle présentation.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

## Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I

## V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget rendu public<sup>a</sup></i>				<i>Montants annuels effectifs des produits et dépenses (selon la méthode comptable applicable au budget)</i>	<i>Différence entre le budget annuel initial et le budget annuel définitif (en pourcentage)</i>	<i>Différence entre le budget annuel définitif et les produits et dépenses effectifs (en pourcentage)</i>
	<i>Budget biennal initial</i>	<i>Budget biennal définitif</i>	<i>Budget annuel initial</i>	<i>Budget annuel définitif</i>			
<b>Produits</b>							
Contributions statutaires (déduction faite des contributions du personnel)	4 844 595	5 301 598	2 677 319	2 689 221	2 788 352	0,4	3,7
Contributions du personnel	498 970	528 204	282 464	288 565	270 845	2,2	-6,1
Recettes générales	49 172	46 089	21 837	24 252	28 636	11,1	18,1
Services destinés au public	4 170	(2 239)	(1 644)	(594)	(2 763)	63,9	-365,2
<b>Total des produits</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>2 979 976</b>	<b>3 001 444</b>	<b>3 085 070</b>	<b>0,7</b>	<b>2,8</b>
<b>Dépenses</b>							
<b>Budget ordinaire</b>							
Politiques, direction et coordination d'ensemble	745 489	763 982	409 861	403 247	403 247	-1,6	0,0
Affaires politiques	1 368 737	1 567 686	828 857	833 630	833 630	0,6	0,0
Justice internationale et droit international	98 104	127 414	60 940	65 199	65 199	7,0	0,0
Coopération internationale pour le développement	471 029	493 491	239 465	250 685	250 685	4,7	0,0
Coopération régionale pour le développement	570 558	584 796	311 098	296 865	296 865	-4,6	0,0
Droits de l'homme et affaires humanitaires	378 804	412 819	201 211	209 669	209 669	4,2	0,0
Communication globale	177 360	181 467	90 777	89 455	89 455	-1,5	0,0
Services communs d'appui	564 729	600 259	292 902	307 486	307 486	5,0	0,0
Contrôle interne	39 972	41 797	19 320	20 052	20 052	3,8	0,0
Activités administratives financées en commun et dépenses spéciales	144 241	162 382	59 946	77 911	77 911	30,0	0,0
Dépenses d'équipement	80 616	136 513	94 251	102 470	102 470	8,7	0,0
Sûreté et sécurité	233 966	248 317	117 560	124 902	124 902	6,2	0,0
Compte pour le développement	28 399	28 399	14 200	14 200	14 200	0,0	0,0
Contributions du personnel	494 903	524 330	259 059	265 530	265 530	2,5	0,0
<b>Total partiel (budget ordinaire)</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>2 999 447</b>	<b>3 061 301</b>	<b>3 061 301</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres budgets rendus publics</b>							
Plan-cadre d'équipement		Sans objet	2 000	2 000	2 453	0,0	22,7
<b>Total des dépenses</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>3 001 447</b>	<b>3 063 301</b>	<b>3 063 754</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>
<b>Total net</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(21 471)</b>	<b>(61 857)</b>	<b>21 316</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>a</sup> Voir la note 5, paragraphe 104.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.



## **Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I**

### **Notes relatives aux états financiers**

#### **Note 1**

#### **Entité présentant l'information financière**

##### *L'Organisation des Nations Unies et ses activités*

1. L'Organisation des Nations Unies est une organisation internationale fondée en 1945, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. La Charte des Nations Unies, signée le 26 juin 1945, est entrée en vigueur le 24 octobre 1945. Elle définit les principaux objectifs de l'Organisation comme suit :

- a) Maintenir la paix et la sécurité internationales ;
- b) Promouvoir le progrès socioéconomique et les programmes de développement au niveau international ;
- c) Assurer le respect universel des droits de l'homme ;
- d) Administrer la justice internationale et veiller au respect du droit international.

2. Ces objectifs sont mis en œuvre par les principaux organes de l'Organisation :

a) L'Assemblée générale se consacre à des problèmes politiques, économiques et sociaux très divers, ainsi qu'aux aspects financiers et administratifs de l'Organisation ;

b) Le Conseil de sécurité est chargé de divers aspects du maintien et du rétablissement de la paix, intervenant notamment pour régler des conflits, rétablir la démocratie, favoriser le désarmement, apporter une assistance électorale, faciliter la consolidation de la paix après les conflits, mener des activités humanitaires pour assurer la survie de groupes n'ayant pas de quoi satisfaire leurs besoins élémentaires et veiller à ce que les personnes responsables de graves violations du droit international humanitaire soient poursuivies en justice ;

c) Le Conseil économique et social a des attributions particulières en matière de développement socioéconomique et joue notamment un rôle de premier plan en encadrant l'action menée par les autres organismes des Nations Unies pour faire face aux problèmes internationaux d'ordre économique, social et sanitaire ;

d) La compétence de la Cour internationale de Justice s'étend aux différends entre États Membres que ceux-ci lui soumettent pour qu'elle donne un avis consultatif ou adopte une résolution ayant force obligatoire.

3. L'Organisation a son siège à New York. Elle a des offices à Genève, Nairobi et Vienne, ainsi que des missions de maintien de la paix et des missions politiques, des commissions économiques, des tribunaux, des instituts de formation et d'autres centres dans le monde entier.

##### *Opérations de l'Organisation des Nations Unies traitées dans le volume I*

4. Les présents états financiers portent sur les opérations de l'Organisation des Nations Unies visées au volume I, celles-ci constituant une entité comptable de l'Organisation considérée comme distincte aux fins de la présentation de l'information conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ces opérations, qui correspondent aux activités essentielles du Secrétariat, sont menées sous la direction de l'Assemblée générale, qui est l'organe directeur chargé des aspects administratifs et financiers de l'Organisation. Les activités essentielles du Secrétariat sont financées au moyen du budget ordinaire (qui

suit un barème des quotes-parts et une procédure budgétaire qui lui sont propres), de fonds d'affectation spéciale établis par l'Assemblée ou par le Secrétaire général (complémentaires par rapport au budget ordinaire) ou de comptes ou fonds spéciaux établis pour aider le Secrétaire général à exécuter son mandat, en sa qualité de Chef de l'Administration de l'Organisation des Nations Unies.

5. Les opérations de l'Organisation des Nations Unies concernées par le volume I sont considérées comme une entité comptable autonome qui ne contrôle ni n'est contrôlée par une quelconque entité du Secrétariat présentant elle aussi des états financiers, situation qui s'explique par le caractère particulier des procédures de gouvernance et des procédures budgétaires de chacune des entités comptables. Il n'est donc pas utile de procéder à une consolidation puisque les états financiers des opérations de l'Organisation telles que présentées dans le volume I ne portent que sur ces opérations.

6. Toutefois, le Centre du commerce international (CCI) étant une coentreprise de l'Organisation des Nations Unies et de l'Organisation mondiale du commerce dans laquelle l'ONU exerce une influence notable, la participation de l'ONU dans le CCI est comptabilisée par mise en équivalence. L'Organisation participe à un certain nombre d'activités administratives cofinancées en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies. La part de ces activités revenant à l'Organisation est elle aussi comptabilisée dans les états financiers par mise en équivalence.

7. Le budget ordinaire de l'Organisation comprend la part financée par des contributions statutaires des budgets d'autres entités des Nations Unies qui établissent leurs propres états financiers, à savoir le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les montants en question sont comptabilisés comme subventions dans le présent document.

8. Les états financiers portent sur des activités gérées par l'intermédiaire de différents fonds, comme suit :

a) **Fonds général et fonds connexes.** Le Fonds général se rapporte aux activités inscrites au budget ordinaire et les fonds connexes correspondent au Compte spécial et au Fonds de roulement ;

b) **Fonds d'affectation spéciale.** Les fonds d'affectation spéciale servent à la comptabilisation des contributions volontaires reçues à l'appui de différentes activités, notamment l'aide d'urgence, les activités politiques et liées au développement économique et social, l'action humanitaire, les activités de défense des droits de l'homme et celles portant sur la sécurité, la justice internationale et le droit international, la communication globale et les services d'appui ;

c) **Fonds d'équipement.** Les fonds d'équipement servent à financer les travaux d'équipement dans différents endroits. Les grands projets financés au moyen de ces fonds englobent la modernisation et la rénovation du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève ; la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba ; la mise aux normes antisismiques du bâtiment du secrétariat de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok ;

d) **Fonds de péréquation des impôts.** Le Fonds de péréquation des impôts permet de garantir à tous les fonctionnaires les mêmes conditions de rémunération nette, quelles que soient leurs obligations fiscales nationales ;

e) **Prestations dues à la cessation de service et après le départ à la retraite.** Ces fonds servent à la comptabilisation des prestations dues à la cessation de service telles que l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et la compensation des congés annuels accumulés ;

f) **Autres fonds.** Il s'agit notamment des fonds réservés aux régimes d'assurance autonomes, des comptes spéciaux pour les recouvrements de coûts administratifs, des fonds destinés aux services communs d'appui et aux conférences et conventions, des fonds spéciaux pluriannuels pour des activités de développement supplémentaires et d'autres fonds.

## Note 2

### Référentiel comptable et autorisation de la publication des états financiers

#### *Référentiel comptable*

9. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en application des normes IPSAS. Ils ont été établis sur la base de la continuité des activités, et les méthodes comptables ont été appliquées de façon uniforme tout au long des activités d'établissement et de présentation. Conformément aux normes IPSAS, ces états, qui donnent une image fidèle de l'actif, du passif, des produits et des charges de l'Organisation, se composent comme suit :

- a) Un état de la situation financière (état I) ;
- b) Un état des résultats financiers (état II) ;
- c) Un état des variations de l'actif net (état III) ;
- d) Un état des flux de trésorerie (établi suivant la méthode indirecte) (état IV) ;
- e) Un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) ;
- f) Des notes relatives aux états financiers, comprenant un récapitulatif des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives ;
- g) Des éléments de comparaison pour l'ensemble des montants présentés dans les états financiers susmentionnés [points a) à d)] et, le cas échéant, pour les éléments narratifs et les renseignements présentés dans les notes y relatives.

#### *Continuité d'activité*

10. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité d'activité, compte tenu du fait que l'Assemblée générale a ouvert des crédits au budget ordinaire pour 2020, de la tendance positive observée ces dernières années dans l'encaissement des contributions statutaires et dans le versement des contributions volontaires et du fait que l'Assemblée n'a pas pris la décision de mettre fin aux activités de l'Organisation.

#### *Autorisation de la publication des états financiers*

11. Les états financiers sont certifiés par la Contrôleuse ou le Contrôleur et approuvés par le Secrétaire général. Conformément à l'article 6.2 du Règlement financier, le Secrétaire général a transmis les présents états, arrêtés au 31 décembre 2019, au Comité des commissaires aux comptes avant le 31 mars 2020. Conformément à l'article 7.12 du même règlement, les rapports du Comité doivent être transmis à l'Assemblée générale, en même temps que les états financiers audités,

par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

*Base d'évaluation*

12. Les états financiers ont été établis sur la base du coût historique, exception faite des actifs financiers, comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat.

*Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière*

13. Le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière de l'Organisation. Sauf indication contraire, les états financiers sont établis en milliers de dollars.

14. Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis (monnaies étrangères) sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération. Ce taux est très proche des taux de change au comptant en vigueur à la date de l'opération. La valeur des actifs et des passifs monétaires en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la fin de l'année. Lorsqu'elle est établie selon la méthode de la juste valeur, la valeur des éléments non monétaires exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires évalués au coût historique dans une monnaie étrangère ne sont pas convertis en fin d'année.

15. Le montant net des écarts de change résultant du règlement d'opérations en devises et de la conversion de la valeur d'actifs et de passifs monétaires libellés en monnaie étrangère au taux de change en vigueur à la fin de l'année est comptabilisé en résultat.

*Principe de l'importance relative et recours à des appréciations et à des estimations*

16. L'importance relative est un principe essentiel qui régit l'établissement et la présentation des états financiers de l'Organisation. Ce principe guide de manière systématique les décisions comptables relatives à la présentation, à la communication de l'information, au regroupement, à la compensation et à l'application rétrospective ou prospective des changements de méthodes comptables. De façon générale, un élément est jugé important si le fait de l'omettre ou d'en tenir compte influe sur les conclusions ou les décisions des utilisateurs des états financiers.

17. L'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS suppose de recourir à des estimations, à des appréciations et à des hypothèses concernant le choix et l'application des méthodes comptables et les montants qui sont constatés pour certains éléments d'actif et de passif, certains produits et certaines charges.

18. Les estimations comptables et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont régulièrement examinées et les éventuelles révisions sont constatées au cours de l'année durant laquelle elles se produisent et de toute année à venir qui en subirait les effets. Les principales estimations et hypothèses susceptibles d'entraîner des ajustements significatifs dans les années à venir comprennent l'évaluation actuarielle des avantages du personnel, la durée d'utilité et la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, la dépréciation des actifs corporels et incorporels, le classement des instruments financiers, l'évaluation des stocks, les taux d'inflation et d'actualisation servant au calcul de la valeur actualisée des provisions et le classement des actifs et passifs éventuels.

*Positions officielles attendues des autorités comptables internationales*

19. Les positions officielles attendues du Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public qui devraient avoir une incidence sur les états financiers de l'Organisation et continuent par conséquent de faire l'objet d'un suivi concernent les éléments suivants :

a) Héritage assets (biens patrimoniaux) : traitement comptable des biens patrimoniaux ;

b) Non-exchange expenses (charges liées à des opérations sans contrepartie directe) : mise au point d'une ou de plusieurs normes permettant de comptabiliser les charges liées aux opérations sans contrepartie directe, exception faite des avantages sociaux, et définissant les obligations des prestataires de ces opérations ;

c) Revenu (produits) : mise au point de nouvelles directives et orientations qui modifieront ou remplaceront celles définies dans les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe), 11 (Contrats de construction) et 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)] ;

d) Leases (contrats de location) : révision des directives relatives au traitement comptable des contrats de location par le preneur à bail et par le bailleur, de sorte qu'elles continuent à coïncider avec les Normes internationales d'information financière correspondantes. Il s'agira d'élaborer une nouvelle norme qui viendra remplacer la norme IPSAS 13 Le développement de cette nouvelle norme se poursuit, la date de sa publication devant encore être déterminée par le Conseil des normes IPSAS ;

e) Public sector measurement (évaluation dans le secteur public) : i) révision des normes établissant les prescriptions relatives aux évaluations des actifs et passifs effectuées tant au moment de la comptabilisation initiale qu'ultérieurement et à la publication des résultats obtenus ; ii) définition d'orientations plus détaillées sur l'application du coût de remplacement et du coût d'exécution d'une obligation et sur les circonstances dans lesquelles il convient d'utiliser ces bases d'évaluation ; iii) définition du traitement comptable des coûts de transaction, en particulier en ce qui concerne l'immobilisation des coûts d'emprunt ou leur passage en charges ;

f) Infrastructure assets (actifs d'infrastructure) : étude et recensement des problèmes que pose l'application de la norme IPSAS 17 à des actifs d'infrastructure, afin de fournir des orientations supplémentaires sur la comptabilisation de ceux-ci.

*Nouvelles normes IPSAS*

20. Le Conseil des normes IPSAS a publié les normes suivantes : en 2017, la norme IPSAS 40, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 ; en août 2018, la norme IPSAS 41, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 ; en janvier 2019, la norme et IPSAS 42, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. On s'attend à ce que ces normes aient les effets ci-après sur les états financiers de l'Organisation, y compris ceux de la période de comparaison :

---

*Norme*

*Conséquences prévues pour la première année d'application*

---

IPSAS 40

À l'heure actuelle, la norme IPSAS 40 n'a aucune incidence sur les états financiers de l'Organisation, car celle-ci n'est partie ni à une acquisition ni à un regroupement d'entités du secteur public.

<i>Norme</i>	<i>Conséquences prévues pour la première année d'application</i>
IPSAS 41	<p>La norme IPSAS 41 (Instruments financiers) améliore considérablement la pertinence des informations relatives aux actifs et passifs financiers. Elle remplacera la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation), qu'elle améliorera en introduisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) des règles de classification et d'évaluation des actifs financiers simplifiées ;</li> <li>b) un modèle prévisionnel de dépréciation ;</li> <li>c) un modèle souple de comptabilité de couverture.</li> </ul> <p>La norme entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. L'Organisation évaluera l'incidence qu'elle a sur les états financiers et sera prête à l'appliquer à cette date.</p>
IPSAS 42	<p>La norme IPSAS 42 fournit des orientations sur la comptabilisation des dépenses liées aux prestations sociales. Elle définit les prestations sociales comme des transferts en espèces versés à certains particuliers ou ménages pour atténuer l'effet du risque social. Les pensions de retraite versées par l'État, les pensions d'invalidité, les compléments de revenu et les allocations de chômage sont autant d'exemples d'avantages sociaux. Conformément à la nouvelle norme, l'entité concernée doit comptabiliser une charge et un passif au titre du prochain versement d'avantages sociaux.</p> <p>La norme entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Les opérations de l'Organisation ne comprennent actuellement aucune prestation sociale de ce type.</p>

**Note 3****Principales méthodes comptables***Classement des actifs financiers*

21. Ce classement est essentiellement fonction de l'objectif visé au moment de l'acquisition des instruments financiers. L'Organisation détermine la catégorie dont relève ses actifs financiers (voir ci-après) au moment de leur comptabilisation initiale, puis réévalue ce classement à chaque date de clôture.

<i>Classement</i>	<i>Actifs financiers</i>
Juste valeur avec contrepartie en résultat	Placements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités et dans l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies
Prêts et créances	Trésorerie et équivalents de trésorerie et créances

22. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ceux qui entrent dans la catégorie des prêts et créances sont initialement constatés à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers le sont à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles qui les régissent.

23. Les actifs financiers qui, à la date de clôture, ont une échéance à plus de 12 mois sont classés comme actifs non courants dans les états financiers. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture, le montant net des écarts étant comptabilisé en charges ou en produits.

24. Les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale, sont détenus à des fins de transaction ou sont acquis essentiellement pour être cédés à court terme. Ils sont constatés à leur juste valeur à chaque date de clôture, tout gain ou perte résultant des variations de cette valeur étant comptabilisé en résultat l'année durant laquelle ils se produisent.

25. Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

26. Les actifs financiers sont évalués à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation, par exemple une défaillance ou un retard de paiement de la contrepartie ou une réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations sont constatées en charges dans les comptes de l'année durant laquelle elles se produisent.

27. Les actifs financiers sont décomptabilisés au moment de l'expiration ou de la cession des droits à des flux de trésorerie, lorsque l'Organisation a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la possession de ces instruments. Les actifs et passifs financiers sont compensés et le solde net est présenté dans l'état de la situation financière lorsque l'entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et a l'intention soit de régler le montant net, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

#### *Placements dans des fonds de gestion centralisée des liquidités*

28. La Trésorerie de l'ONU investit les ressources mises en commun par les entités du Secrétariat dans deux fonds de gestion centralisée des liquidités gérés en interne. La participation à ces fonds suppose de partager les risques et le rendement des placements avec les autres participants. Les ressources étant combinées et investies en commun, chaque participant est exposé au risque général pesant sur le portefeuille des placements à hauteur des liquidités investies.

29. Les montants investis par l'Organisation dans les fonds de gestion centralisée des liquidités sont comptabilisés, en fonction de l'échéance de l'investissement considéré, dans les rubriques trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme ou placements à long terme, dans l'état de la situation financière.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

30. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse et les fonds en banque, ainsi que les titres de placement à court terme à forte liquidité dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à compter de la date d'acquisition.

#### *Produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe : contributions à recevoir*

31. Les contributions à recevoir représentent des produits non encore encaissés au titre des contributions statutaires ou des contributions volontaires que les États Membres, les États non membres et d'autres donateurs s'engagent à verser à l'Organisation dans le cadre d'accords opposables. Il s'agit, hormis les contributions volontaires à recevoir arrivant à échéance dans plus de 12 mois, de produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe qui sont constatés à la valeur nominale, minorée des montants considérés irrécouvrables, et pour lesquels est constituée une provision pour créances douteuses. Lorsqu'elles sont significatives, les créances à long terme relatives aux contributions volontaires sont comptabilisées à la valeur actualisée selon

la méthode du taux d'intérêt effectif. S'agissant des contributions volontaires à recevoir, des créances clients et des créances diverses, la réduction de valeur se fait créance par créance en fonction des dispositions pertinentes, puis selon la méthode générale, laquelle consiste à appliquer une réduction de 25 % pour les créances dues depuis plus de 12 mois, de 60 % pour celles dues depuis plus de 24 mois et de 100 % pour celles dues depuis plus de 36 mois. Dans le cas des contributions statutaires à recevoir, la provision pour créances douteuses est calculée comme suit :

a) Pour les contributions dues depuis plus de deux ans par les États Membres auxquels s'applique l'Article 19 de la Charte des Nations Unies (non-participation au vote à l'Assemblée générale si le montant des arriérés est égal ou supérieur à la contribution due par les États Membres concernés pour les deux années complètes écoulées), elle équivaut à l'intégralité du montant considéré ;

b) Pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le paiement fait l'objet d'un traitement spécial accordé par l'Assemblée générale (montant des contributions non acquittées par la Chine inscrit à un compte spécial en application de la résolution 36/116 A de l'Assemblée générale et montant des contributions non acquittées par l'ex-Yougoslavie), elle équivaut à l'intégralité du montant considéré ;

c) Pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le solde a été contesté par les États Membres, elle est égale à l'intégralité du montant considéré. Le montant des contributions dues depuis moins de deux ans dont le paiement est contesté est indiqué dans les notes relatives aux états financiers ;

d) Pour les contributions assorties d'un échéancier de paiement approuvé, aucune provision n'est constituée, mais il est fait état des montants correspondants dans les notes relatives aux états financiers.

*Produits à recevoir d'opérations avec contrepartie directe : créances diverses*

32. Les créances diverses comprennent essentiellement les sommes à recevoir pour les biens et services fournis à d'autres entités, les sommes à recevoir au titre des contrats de location simple et les sommes à recevoir du personnel. Les créances sur d'autres entités des Nations Unies présentant des états financiers entrent également dans cette catégorie. Les soldes significatifs des créances diverses font l'objet d'un examen particulier et une provision pour créances douteuses est constituée en fonction de la possibilité de les recouvrer et de leur ancienneté selon la méthode générale appliquée aux contributions volontaires à recevoir.

*Autres éléments d'actif*

33. Les autres éléments d'actif comprennent les avances sur les indemnités pour frais d'études et les charges payées d'avance qui sont inscrites à l'actif jusqu'à la livraison des biens ou la fourniture des services par l'autre partie, après quoi une charge est constatée.



*Stocks*

34. Les soldes relatifs aux stocks sont comptabilisés dans les actifs courants selon les catégories suivantes :

<i>Catégorie</i>	<i>Sous-catégorie</i>
Biens destinés à la vente ou à la distribution	Ouvrages et publications, timbres
Matières premières et travaux en cours associés à des biens destinés à la vente ou à la distribution	Matériaux et fournitures de construction, travaux en cours
Stocks stratégiques	Réserves de carburant, eau en bouteille et rations
Fournitures et consommables	Stocks importants de fournitures et de consommables, de pièces de rechange et de médicaments

35. Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen. Il comprend le prix d'acquisition majoré de tous les autres coûts imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état. Des taux standard allant de 3 % à 21 % du coût d'achat, selon l'emplacement du bureau ou de la mission, sont utilisés à la place des coûts connexes effectifs. Les stocks acquis dans le cadre d'opérations sans contrepartie directe, c'est-à-dire les dons, sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition. Les stocks destinés à la vente sont évalués au coût d'acquisition ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est la plus faible. Ceux destinés à être distribués pour un coût nul ou symbolique ou pour être intégrés dans la production de biens ou de services sont évalués au coût d'acquisition ou au coût de remplacement si ce dernier est le plus faible.

36. La valeur comptable est passée en charge lorsque les stocks sont vendus, échangés, distribués à l'extérieur ou consommés par l'Organisation. La valeur nette de réalisation correspond au montant net attendu de la vente de stocks dans le cours normal des activités. Le coût de remplacement correspond aux frais estimatifs à engager pour acquérir le bien considéré.

37. Les stocks de fournitures et consommables détenus à des fins de consommation interne sont inscrits à l'actif dans l'état de la situation financière uniquement lorsqu'ils sont importants. Ils sont comptabilisés par application de la méthode de la moyenne mobile, compte tenu des données disponibles dans Umoja. Un test de dépréciation est effectué pour tenir compte des variations entre les montants calculés selon la méthode de la moyenne mobile et ceux calculés selon la méthode du coût de remplacement, ainsi que des articles à rotation lente et des articles obsolètes.

38. Les stocks sont soumis à des vérifications physiques en fonction de la valeur ou du risque que l'administration leur attribue. Leur valeur est estimée en déduisant les dépréciations opérées entre le coût et le coût de remplacement ou la valeur nette de réalisation, qui sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers.

*Biens patrimoniaux*

39. Les biens patrimoniaux ne sont pas comptabilisés à l'actif mais les opérations les concernant sont signalées dans les notes y relatives lorsqu'elles sont importantes.

*Immobilisations corporelles*

40. Les immobilisations corporelles sont classées dans différentes catégories selon leur nature, leur fonction, leur durée d'utilité et la méthode d'évaluation utilisée, par exemple : véhicules ; matériel de communication et matériel informatique ; matériel et outillage ; mobilier et agencements ; biens immobiliers (terrains, immeubles, améliorations locatives, infrastructures et immobilisations en cours). Elles sont comptabilisées comme suit :

a) Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque leur coût unitaire est supérieur ou égal au seuil de 20 000 dollars ou à 100 000 dollars dans le cas des améliorations locatives et des travaux pour compte propre ; Un seuil moins élevé de 5 000 dollars est appliqué pour cinq catégories de biens : les véhicules, les bâtiments préfabriqués, les systèmes de communication par satellite, les groupes électrogènes et le matériel de réseau ;

b) Toutes les immobilisations corporelles autres que les biens immobiliers sont comptabilisées au coût historique minoré du montant cumulé des amortissements et des dépréciations. Le coût historique comprend le prix d'acquisition, tous les coûts directement imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état, et l'estimation initiale des frais de démantèlement de l'actif et de remise en état du site. Des taux standard allant de 3 % à 21 % du coût d'achat, selon l'emplacement du bureau ou de la mission, sont utilisés à la place des coûts connexes effectifs.

c) Faute d'informations sur le coût historique, les actifs immobiliers (bâtiments et infrastructures) ont été initialement comptabilisés à leur juste valeur selon la méthode du coût de remplacement net d'amortissement lors de la première application des normes IPSAS. Cette méthode consiste à calculer le coût par unité de mesure (par exemple le coût au mètre carré) en recueillant des données sur les coûts de construction, en utilisant les données internes sur les coûts (lorsqu'il en existe) ou en recourant à des estimateurs de coûts externes pour chaque catégorie de biens immobiliers, puis en multipliant ce coût unitaire par la surface hors œuvre du bien pour obtenir le coût de remplacement à l'état neuf. Pour déterminer le coût de remplacement net d'amortissement d'un bien, des provisions pour amortissement sont déduites du coût de remplacement à l'état neuf, afin de prendre en compte l'utilisation physique, fonctionnelle et économique du bien. À l'exception des actifs immobiliers des missions politiques spéciales, tout nouvel actif immobilier est comptabilisé au coût historique. À compter de janvier 2018, les nouvelles constructions dans les missions politiques spéciales sont comptabilisées au coût historique ;

d) Pour les immobilisations corporelles acquises à un coût zéro ou à un prix symbolique, notamment les biens ayant fait l'objet d'un don, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût d'acquisition.

41. L'amortissement des immobilisations corporelles est opéré sur leur durée d'utilité estimée selon la méthode de l'amortissement linéaire à hauteur de la valeur comptable résiduelle, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Comme tous les composants d'un bâtiment n'ont ni la même durée d'utilité ni le même calendrier d'entretien, de rénovation ou de remplacement, l'amortissement des grands composants des bâtiments appartenant à l'Organisation se fait composant par composant. L'amortissement est opéré à compter du mois durant lequel l'Organisation prend le contrôle du bien au sens des Incoterms (règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux) jusqu'à la fin du mois qui précède le retrait du service ou la cession de l'immobilisation. Compte tenu de l'utilisation attendue des immobilisations corporelles, il est considéré que la valeur résiduelle est égale à zéro, sauf lorsqu'il est probable qu'elle sera significative. Le tableau ci-après indique la durée d'utilité estimée de différentes catégories d'immobilisations corporelles.

<i>Catégorie</i>	<i>Sous-catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée</i>
Matériel de communication et matériel informatique	Matériel informatique	4 ans
	Matériel de communication et matériel audiovisuel	7 ans
Véhicules	Véhicules légers	6 ans
	Véhicules lourds et véhicules de soutien génie	12 ans
	Véhicules spécialisés, remorques et attelages	6 à 12 ans
	Navires	10 ans
Matériel et outillage	Matériel léger du génie et matériel léger de construction	5 ans
	Matériel médical	5 ans
	Matériel de sécurité et de sûreté	5 ans
	Matériel de détection des mines et de déminage	5 ans
	Matériel d'hébergement et de réfrigération	6 ans
	Matériel de traitement de l'eau et de distribution du carburant	7 ans
	Matériel de transport	7 ans
	Matériel lourd du génie et matériel lourd de construction	12 ans
	Matériel d'impression et de publication	20 ans
Mobilier et agencements	Bibliothèque : ouvrages de référence	3 ans
	Matériel de bureau	4 ans
	Agencements et aménagements	7 ans
	Mobilier	10 ans
Immeubles	Structures temporaires et structures mobiles	7 ans
	Bâtiments – structures permanentes (en fonction du type)	25, 40 ou 50 ans
	Principaux composants des bâtiments (extérieur, toiture, intérieur et services/équipements collectifs) (comptabilisation par composants)	20 à 50 ans
	Contrats de location-financement et droits d'usage cédés sans contrepartie	Durée de l'arrangement ou durée d'utilité du bâtiment si celle-ci est plus courte
Infrastructures	Télécommunications, énergie, protection, transports, gestion des déchets et des eaux, détente, aménagements paysagers	Jusqu'à 50 ans
Améliorations locatives	Agencements, aménagements et travaux de construction mineurs	Durée du bail ou 5 ans si cette durée est plus courte

42. Dans des cas exceptionnels, la durée d'utilité enregistrée pour certains actifs aux fins de l'application des normes IPSAS peut différer de celle prescrite pour la sous-catégorie à laquelle ils appartiennent (voir tableau ci-dessus), mais elle reste dans la fourchette correspondant à la catégorie d'ensemble. En effet, lors de l'établissement du solde d'ouverture conforme aux normes IPSAS pour 2014, l'ONU s'est intéressée de près à la durée d'utilité économique résiduelle des actifs et a inscrit celle-ci dans les fiches d'inventaire. Bien que la durée d'utilité totale de certains actifs, telle qu'inscrite dans la fiche article, soit supérieure à la durée d'utilité standard, la durée d'utilité résiduelle à la date de comptabilisation à l'actif reste dans la fourchette correspondant à la catégorie à laquelle appartiennent les actifs. Les durées d'utilité relatives aux bâtiments du Centre international de Vienne sont fondées sur un rapport d'évaluation établi en concertation avec les organisations sises à Vienne, la durée d'utilité de certains composants pouvant aller jusqu'à 100 ans.

43. Lorsque des immobilisations corporelles intégralement amorties mais toujours en service conservent une valeur significative, des ajustements sont apportés au montant des amortissements cumulés présentés dans les états financiers pour tenir compte d'une valeur résiduelle de 10 % du coût historique, établie à l'issue d'une analyse des catégories et des durées d'utilité des actifs visés.

44. Pour évaluer les immobilisations corporelles après leur comptabilisation initiale, l'Organisation a choisi d'appliquer le modèle du coût plutôt que celui de la réévaluation. Les dépenses engagées après l'acquisition initiale d'un actif ne sont comptabilisées en immobilisations que s'il est probable que l'Organisation bénéficiera des avantages économiques futurs ou du potentiel de service associés au bien considéré et que les dépenses ultérieures seront supérieures au seuil de comptabilisation initiale. Les frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés dans les charges de l'année durant laquelle ils sont engagés.

45. Il y a gain ou perte sur sortie ou transfert d'immobilisations corporelles lorsque les produits des cessions ou des transferts diffèrent de la valeur comptable de l'immobilisation considérée. De tels écarts sont comptabilisés en produits divers ou en charges diverses.

46. Il est procédé à des tests de dépréciation lors de l'inventaire physique annuel ou lorsque, en raison d'un événement ou d'un changement de circonstances, la valeur nette comptable semble ne pas être recouvrable. Les terrains, les bâtiments et les infrastructures dont la valeur nette comptable en fin d'année est supérieure à 500 000 dollars font l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de clôture. Pour les autres immobilisations corporelles (hors immobilisations en cours et améliorations locatives), le seuil est fixé à 25 000 dollars.

#### *Immobilisations incorporelles*

47. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, diminué des amortissements et dépréciations cumulés. Pour les immobilisations incorporelles acquises à un coût zéro ou à un prix symbolique, notamment les biens ayant fait l'objet d'un don, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût de l'actif. Le seuil d'immobilisation est fixé à 100 000 dollars par unité pour les actifs incorporels développés en interne et à 20 000 dollars par unité pour les actifs incorporels acquis à l'extérieur.

48. Le coût des licences d'utilisation de logiciels acquises à l'extérieur est porté à l'actif en tenant compte des dépenses engagées pour acquérir et mettre en service ces logiciels. Les coûts directement associés au développement de logiciels destinés à l'Organisation sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles. Ils comprennent les charges afférentes aux membres du personnel ayant pris part au

développement, les dépenses liées aux services de consultants et des frais généraux. Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité bien définie sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire à compter du mois d'acquisition ou de la date à laquelle elles deviennent opérationnelles. Le tableau ci-après indique la durée d'utilité estimée des principales catégories d'immobilisations incorporelles.

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimée</i>
Licences et droits	Entre 2 et 6 ans (durée de la licence ou du droit)
Logiciels acquis à l'extérieur	3 à 10 ans
Logiciels développés en interne	3 à 10 ans
Droits d'auteur	3 à 10 ans
Actifs en cours de développement	Pas d'amortissement

49. Il est procédé à des tests de dépréciation annuels lorsque les immobilisations incorporelles sont en cours de développement ou lorsqu'elles ont une durée d'utilité indéfinie. Pour les autres immobilisations incorporelles, il n'est procédé à un test que si des éléments indiquant une dépréciation ont été mis en évidence.

#### *Classement des passifs financiers*

50. Les passifs financiers sont classés dans la catégorie Autres passifs financiers. Ils comprennent les dettes, les transferts à payer, les fonds non dépensés détenus aux fins de futurs remboursements et d'autres éléments de passif tels que les sommes dues à d'autres entités du système des Nations Unies présentant des états financiers. Les passifs financiers ainsi classés sont initialement constatés à la juste valeur puis évalués à leur coût amorti. Ceux contractés pour une durée inférieure à 12 mois sont comptabilisés à leur valeur nominale. L'Organisation réévalue le classement des passifs financiers à chaque date de clôture et cesse de comptabiliser ceux de ces éléments pour lesquels ses obligations contractuelles sont éteintes, ont été levées ou annulées, ou ont expiré.

#### *Passifs financiers : dettes et charges à payer*

51. Les dettes et autres charges à payer se rapportent à l'achat de biens et services reçus mais non réglés à la date de clôture. Les dettes sont évaluées à leur valeur nominale si elles sont classées comme des passifs courants, ou à leur juste valeur si elles sont classées comme des passifs non courants.

#### *Encaissements par anticipation et autres éléments de passif*

52. Les encaissements par anticipation et autres éléments de passif comprennent les paiements reçus d'avance au titre d'opérations avec contrepartie directe, les passifs liés aux dispositifs de financement conditionnel et d'autres produits comptabilisés d'avance.

#### *Contrats de location*

##### *L'Organisation est le preneur*

53. Les contrats de location d'immobilisations corporelles qui transfèrent à l'Organisation la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location-financement. Ils sont comptabilisés à l'actif au

début du bail à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est la plus faible. Les loyers, nets des frais financiers, sont inscrits au passif dans l'état de la situation financière. Les biens acquis en vertu de contrats de location-financement sont amortis conformément aux méthodes appliquées aux immobilisations corporelles. L'élément intérêts des paiements au titre de la location est comptabilisé en charges selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur la durée du bail.

54. Les contrats de location qui ne transfèrent pas à l'Organisation la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges selon la méthode linéaire sur la durée du bail.

*L'Organisation est le bailleur*

55. L'Organisation donne souvent à bail des actifs dans le cadre de contrats de location simple. Ces actifs sont comptabilisés parmi les immobilisations corporelles, et les produits provenant de contrats de location sont constatés dans l'état des résultats financiers sur la durée du bail selon la méthode linéaire.

*Droits d'usage cédés sans contrepartie*

56. L'Organisation se voit fréquemment accorder le droit d'utiliser des terrains, des immeubles, des infrastructures, du matériel et de l'outillage dans le cadre d'accords de cession de droits d'usage sans contrepartie conclus essentiellement avec les gouvernements des pays hôtes pour un coût zéro ou symbolique. Ces accords peuvent être assimilés à des contrats de location simple ou à des contrats de location-financement selon que l'évaluation qui leur est consacrée montre que le contrôle de l'actif sous-jacent a été transféré ou non à l'Organisation.

57. Lorsque l'accord de cession de droits d'usage est assimilé à un contrat de location simple, un montant égal au montant annuel du loyer de l'actif ou de biens analogues est comptabilisé en charges et en produits. Lorsque l'accord est assimilé à un contrat de location-financement (qui, pour les bâtiments, a généralement une durée supérieure à 35 ans), la juste valeur marchande du bien considéré est inscrite à l'actif et amortie sur la durée d'utilité du bien ou sur la durée du bail, si celle-ci est plus courte. En outre, un passif du même montant est constaté et comptabilisé progressivement en produits pendant la durée du bail. Les accords de cession de droits d'usage concernant des terrains sont assimilés à des contrats de location simple lorsqu'ils ne confèrent pas à l'Organisation le contrôle exclusif des terrains ou lorsque le transfert du titre de propriété est assujéti à des restrictions.

58. Un terrain dont le titre de propriété est transféré à l'Organisation sans restriction est traité comme une immobilisation corporelle ayant fait l'objet d'un don et constaté à la juste valeur à la date d'acquisition.

59. Le seuil de comptabilisation des produits et des charges au titre des droits d'usage cédés sans contrepartie est une valeur locative annuelle égale à 20 000 dollars par unité dans le cas des locaux et à 5 000 dollars par unité dans celui du matériel et de l'outillage.

*Avantages du personnel*

60. On entend par « personnel » les fonctionnaires, au sens de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, dont l'emploi et la relation contractuelle sont définis par une lettre de nomination conformément aux règles promulguées par l'Assemblée générale en application du paragraphe 1 de l'Article 101 de la Charte. Les avantages

du personnel se décomposent en avantages à court terme, avantages à long terme, avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail.

*Avantages à court terme du personnel*

61. Les avantages à court terme désignent les avantages (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) payables dans les 12 mois qui suivent la fin de l'année où les services y ouvrant droit ont pris fin. Ils comprennent les prestations liées à une première ou une nouvelle affectation (primes d'affectation), les prestations périodiques journalières, hebdomadaires ou mensuelles (traitements, prestations et avantages), les absences rémunérées (congé de maladie, congé de maternité ou de paternité) et d'autres avantages à court terme (capital décès, indemnité pour frais d'études, remboursement d'impôts et paiement des voyages au titre du congé dans les foyers) accordés, en fonction des services fournis, au personnel employé durant la période considérée. Tous les avantages qui sont acquis mais n'ont pas encore été payés sont assimilés à des passifs courants.

*Avantages postérieurs à l'emploi*

62. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement après la cessation de service et les pensions servies par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

*Régimes à prestations définies*

63. Les avantages ci-après relèvent de régimes à prestations définies : l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement (avantages postérieurs à l'emploi) et le versement en compensation des jours de congé accumulés à la cessation de service (autres avantages à long terme). Dans un régime à prestations définies, l'Organisation assume les risques actuariels du fait qu'elle est tenue de payer les prestations convenues. Le passif lié à ces régimes est constaté à la valeur actualisée des engagements afférents aux prestations. Les variations du passif, à l'exception de celles dues aux écarts actuariels, sont comptabilisées l'année où elles se produisent. L'Organisation a choisi de constater directement dans l'état des variations de l'actif net les variations du passif lié aux régimes à prestations définies qui sont dues aux écarts actuariels. À la fin de l'année considérée, elle ne détenait pas d'actifs d'un régime à prestations définies au sens de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel).

64. Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés par des actnaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Leur valeur actuelle est déterminée par actualisation du montant estimatif des futurs décaissements au moyen du taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie ayant des échéances proches de celles des paiements prévus par les différents régimes.

65. **Assurance maladie après la cessation de service.** L'assurance maladie après la cessation de service offre une couverture mondiale des frais médicaux nécessaires engagés par les anciens fonctionnaires qui remplissent les conditions requises et les personnes à leur charge. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un plan d'assurance maladie à prestations définies des Nations Unies pour autant qu'ils remplissent certaines conditions, notamment avoir été affiliés pendant 10 ans à un régime d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et pendant cinq ans pour ceux recrutés avant cette date. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service correspondent à la valeur actualisée du

subventionnement par l'Organisation des primes d'assurance maladie des retraités et les droits à prestations acquis par les fonctionnaires en activité. L'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service consiste notamment à prendre en compte les primes de tous les participants pour calculer les engagements résiduels de l'Organisation. Les primes payées par les retraités sont déduites du montant brut des engagements et une partie des primes des fonctionnaires en activité en est également déduite pour parvenir au montant des engagements résiduels de l'Organisation, conformément aux ratios de partage des coûts approuvés par l'Assemblée générale.

66. **Prestations liées au rapatriement.** À la cessation de service, les fonctionnaires qui remplissent certaines conditions, dont celle de résider en dehors de leur pays de nationalité au moment où ils cessent leurs fonctions, ont droit à une prime de rapatriement dont le montant est fonction de l'ancienneté, ainsi qu'au remboursement des frais de voyage et de déménagement. Un passif est constaté à partir du moment où le fonctionnaire commence à travailler pour l'Organisation et il est comptabilisé à la valeur actualisée du montant estimé nécessaire pour régler les droits à prestations.

67. **Congés annuels.** Les engagements au titre des congés annuels se rapportent à des jours de congé accumulés qui ouvrent droit à un règlement pécuniaire du reliquat à la cessation de service. L'Organisation comptabilise au passif la valeur actuarielle totale à la date de clôture des reliquats de congés payés de tous les fonctionnaires, à concurrence de 60 jours (18 jours pour le personnel temporaire). La détermination des engagements au titre des congés annuels se fait selon la méthode du dernier entré, premier sorti, le personnel étant appelé à faire valoir ses droits à congé acquis pendant la période considérée avant les jours de congé accumulés au cours des périodes antérieures. Dans la pratique, les jours de congé accumulés sont pris plus de 12 mois après la fin de la période pendant laquelle ils ont été acquis ; globalement, le nombre de jours de congé accumulés augmente, laissant prévoir que des reliquats de congé donneront lieu à des versements compensatoires au moment de la cessation de service, ce qui constitue le véritable passif de l'Organisation. Les prestations liées aux jours de congé accumulés correspondant à la sortie de ressources économiques de l'Organisation à la cessation de service sont donc classées comme autres avantages à long terme ; en revanche, la part des jours de congé accumulés qui devrait donner lieu à paiement dans les 12 mois qui suivent la date de clôture est considérée comme un passif courant. Conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), les autres avantages à long terme doivent être évalués de la même façon que les avantages postérieurs à l'emploi ; par conséquent, l'Organisation évalue ses engagements au titre des jours de congé accumulés de la même façon qu'un avantage postérieur à l'emploi relevant d'un régime à prestations définies faisant l'objet d'évaluations actuarielles.

*Régime de retraite : Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

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

69. Du fait que ce régime expose les organisations affiliées aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient



dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. L'Organisation, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par l'Organisation à la Caisse au cours de l'année financière sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

#### *Indemnités de fin de contrat de travail*

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

#### *Autres avantages à long terme du personnel*

71. Les autres avantages à long terme désignent les prestations ou fractions de prestations qui ne sont pas dues dans les 12 mois suivant la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit. Les jours de congé accumulés sont un exemple d'avantages à long terme du personnel.

72. L'appendice D régit l'indemnisation en cas de décès, d'accident ou de maladie imputable à l'exercice de fonctions officielles pour le compte de l'Organisation des Nations Unies. La valeur de ces engagements est calculée par des actuaires.

#### *Provisions*

73. Les provisions sont des passifs comptabilisés au titre de dépenses futures dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée lorsque, par suite d'un événement passé, l'Organisation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Le montant de la provision correspond à l'estimation la plus fiable du montant nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture des comptes. Lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est significatif, le montant de la provision équivaut à la valeur actualisée du montant nécessaire pour éteindre l'obligation.

74. Le solde des crédits non engagés en fin d'exercice budgétaire et le solde des crédits reportés d'exercices antérieurs qui sont arrivés à expiration sont comptabilisés comme provisions à porter au crédit des États Membres. Ces provisions restent comptabilisées jusqu'à ce que l'Assemblée générale se prononce sur le sort à leur réserver.

#### *Passifs éventuels*

75. Toute obligation potentielle qui résulte d'événements passés, et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui sont partiellement indépendants de la volonté de l'Organisation constitue un passif éventuel. Est également un passif éventuel toute

obligation actuelle résultant d'événements passés, qui n'est pas comptabilisée parce qu'il est improbable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service sera nécessaire pour l'éteindre ou parce que son montant ne peut pas être déterminé de façon suffisamment fiable.

76. Les provisions et les passifs éventuels sont évalués en permanence afin de déterminer si la probabilité d'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service augmente ou diminue. Si cette probabilité augmente, une provision est constatée dans les états financiers de l'année au cours de laquelle ce changement se produit. Si la probabilité diminue, il est fait état d'un passif éventuel dans les notes relatives aux états financiers.

77. Il est appliqué un seuil indicatif de 10 000 dollars pour la comptabilisation des provisions de même que pour la présentation des passifs éventuels dans les notes relatives aux états financiers.

#### *Actifs éventuels*

78. Un actif éventuel est un actif potentiel qui résulte d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains partiellement indépendants de la volonté de l'Organisation. Les actifs éventuels sont signalés dans les notes s'il est fort probable que des avantages économiques en découleront pour l'Organisation.

#### *Engagements*

79. Les engagements sont des charges futures que l'Organisation est tenue de supporter en vertu de contrats déjà conclus auxquels elle n'a guère la possibilité de se soustraire dans le cours normal de son activité. Ils comprennent les engagements en capital (montant des contrats d'acquisition d'immobilisations ni payé ni exigible à la date de clôture), les paiements à effectuer au titre de contrats de fourniture de biens et services non exécutés à la fin de la période considérée, les paiements minimaux à effectuer au titre de baux non résiliables et d'autres engagements au titre de contrats non résiliables.

#### *Produits d'opérations sans contrepartie directe*

##### *Contributions statutaires*

80. Les crédits ouverts sont financés par les contributions des États Membres qui sont mises en recouvrement conformément au barème des quotes-parts arrêté par l'Assemblée générale, ces contributions étant toutefois ajustées en fonction notamment des éléments ci-après : crédits additionnels qui n'ont pas déjà été pris en considération pour le calcul des contributions dues par les États Membres ; produits attribuables aux États Membres ; contributions dues par les nouveaux États Membres ; tout solde des crédits ouverts non engagé à la fin de l'exercice budgétaire et tout solde des crédits reportés d'années antérieures ; solde créditeur du Fonds de péréquation des impôts considéré comme non nécessaire pour rembourser des impôts. Les crédits ouverts au titre du budget ordinaire sont approuvés pour un exercice biennal et financés par les quotes-parts assignées aux États Membres tous les deux ans ; la partie correspondante des quotes-parts est comptabilisée en produits au début de chaque année de l'exercice biennal.

##### *Contributions volontaires*

81. Les contributions volontaires et autres transferts qui sont étayés par un accord juridiquement contraignant sont comptabilisés en produits au moment où l'accord prend effet, c'est-à-dire lorsque l'Organisation est réputée avoir acquis le contrôle de

l'actif, à moins que les ressources ne soient fournies sous certaines conditions, auquel cas la comptabilisation n'intervient que lorsque ces conditions sont satisfaites. Les contributions volontaires relevant d'accords conditionnels sont immédiatement comptabilisées en produits si leur montant n'excède pas 50 000 dollars.

82. L'intégralité des montants afférents aux contributions volontaires relevant d'accords pluriannuels non assortis de conditions, aux annonces de contributions volontaires et autres promesses de dons, y compris celles faites dans le cadre d'accords pluriannuels, est comptabilisée en produits au moment où l'accord entre en vigueur, sauf dans le cas du Programme des administrateurs auxiliaires et des activités de collecte de fonds menées par une autre partie, s'agissant par exemple des contributions de la Fondation pour les Nations Unies au Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI). Dans le cas du Programme des administrateurs auxiliaires, le produit est comptabilisé au titre de la période pendant laquelle l'administrateur ou l'administratrice auxiliaire fournit des services, et dans le cas des contributions de la Fondation pour les Nations Unies au FNUPI, il n'est comptabilisé qu'à la réception d'une autorisation de décaissement. Les fonds inutilisés remboursés aux donateurs sont soustraits des produits.

83. Le produit reçu au titre d'arrangements interorganisations représente les allocations versées par des organismes qui souhaitent que l'Organisation administre des projets ou autres programmes pour leur compte.

84. Les contributions en nature sous forme de biens d'une valeur supérieure au seuil de comptabilisation, soit 20 000 dollars par contribution, sont comptabilisées à l'actif et en produits dès lors qu'il est probable que des avantages économiques ou un potentiel de service en découleront pour l'Organisation et que leur juste valeur peut être mesurée avec fiabilité. Un seuil moins élevé de 5 000 dollars est appliqué pour les véhicules, les bâtiments préfabriqués, les systèmes de communication par satellite, les groupes électrogènes et le matériel de réseau. Les contributions en nature sont initialement constatées à leur juste valeur à la date de réception, calculée par référence aux valeurs du marché observables ou sur la base d'évaluations indépendantes. L'Organisation a choisi de ne pas comptabiliser les contributions en nature sous forme de services ; elle signale cependant dans les notes relatives aux états financiers celles dont la valeur dépasse le seuil de 20 000 dollars par contribution.

#### *Produits d'opérations avec contrepartie directe*

85. Les opérations avec contrepartie directe sont des opérations dans le cadre desquelles l'Organisation vend des biens ou des services. Leur produit correspond à la juste valeur des contreparties reçues ou à recevoir pour la vente des biens et des services. Il est comptabilisé dès lors qu'il peut être évalué de façon fiable, que des avantages économiques futurs en résulteront probablement et que certaines conditions ont été remplies, comme suit :

a) Le produit de la vente de publications, de livres et de timbres et des ventes de la boutique-cadeaux de l'ONU est comptabilisé lorsque la vente a lieu et que les risques et avantages ont été transférés ;

b) Les produits correspondant aux commissions et honoraires liés aux services techniques et administratifs, aux services d'achat et de formation et à d'autres services fournis à des gouvernements, à des entités des Nations Unies et à d'autres partenaires sont comptabilisés une fois les services fournis ;

c) Les produits comprennent également les loyers perçus, le produit de la vente de matériel usagé ou excédentaire, les recettes générées par les visites guidées et les gains nets réalisés sur les opérations de change.

86. Les dépenses d'appui aux programmes sont imputées aux fonds d'affectation spéciale au titre du recouvrement des coûts indirects et équivalent à un pourcentage des coûts directs, y compris les engagement et les dépenses financées au moyen de ressources extrabudgétaires ; il s'agit par-là d'éviter que les coûts additionnels engagés à l'appui des activités financées par des contributions extrabudgétaires ne soient imputés sur les quotes-parts et autres ressources de base alimentant le budget du Secrétariat. Elles ne sont pas prises en compte pour l'établissement des états financiers, ainsi qu'il est indiqué dans la note 4 (Information sectorielle). Les charges convenues avec le donateur sont comprises dans les contributions volontaires.

#### *Produit des placements*

87. Le produit des placements comprend la part des produits nets des fonds de gestion centralisée des liquidités et d'autres intérêts créditeurs qui reviennent à l'Organisation. Le montant net des produits des fonds de gestion centralisée des liquidités s'obtient après prise en considération des plus-values et moins-values sur cession de placements, qui représentent la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable. Après déduction des coûts de transaction qui sont directement imputables aux activités de placement, le montant net des produits est réparti au prorata entre tous les participants aux fonds, en fonction de leurs soldes quotidiens. Les produits des fonds sont également fonction des plus-values et moins-values latentes sur les titres, qui sont réparties au prorata entre tous les participants, en fonction de leurs soldes en fin d'année.

#### *Charges*

88. Une charge désigne une réduction des avantages économiques ou du potentiel de service au cours de l'année considérée, sous la forme de sorties ou de consommation d'actifs ou d'adjonction de passifs, ayant pour effet de réduire le montant de l'actif net ; elle est constatée selon la méthode de la comptabilité d'exercice lorsque les biens sont vendus ou les services fournis, quelles que soient les conditions de paiement.

89. Les traitements englobent les traitements à proprement parler ainsi que les indemnités de poste et les contributions du personnel se rapportant au personnel recruté sur le plan international, au personnel recruté sur le plan national et au personnel temporaire (autre que pour les réunions). Les indemnités et prestations comprennent des avantages tels que les subventions au titre de la pension et de l'assurance et les primes d'affectation, de rapatriement et de sujétion. La rémunération et les indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire comprennent l'indemnité de subsistance et les avantages postérieurs à l'emploi des Volontaires des Nations Unies, les honoraires des consultants, des vacataires et des experts ad hoc, les indemnités des juges de la Cour internationale de Justice et la rémunération et les indemnités du personnel autre que le personnel militaire.

90. Les subventions et autres transferts comprennent les dons purs et simples et les transferts à des organismes, partenaires et autres entités chargés de l'exécution, ainsi que les projets à effet rapide. Dans le cas des dons purs et simples, une charge est constatée au moment où l'Organisation acquiert une obligation légale de payer.

91. Sont inclus dans les fournitures et consommables le coût des stocks utilisés et les charges afférentes aux fournitures et consommables.

92. Sont inclus dans les frais de fonctionnement divers l'acquisition de biens et d'actifs incorporels dont la valeur est inférieure aux seuils d'immobilisation, les services d'entretien, d'alimentation en eau, électricité et chauffage, les services contractuels, les services de formation et de sécurité, les services communs, les

loyers, les assurances, les provisions pour créances douteuses et les pertes de change. Les charges diverses ont trait aux contributions en nature, aux frais de représentation et aux réceptions officielles, aux dons et à la cession d'actifs.

93. Les activités relatives aux programmes, à distinguer des accords commerciaux et autres arrangements en vertu desquels l'ONU doit recevoir un montant de valeur égale aux fonds transférés, sont exécutées par l'Organisation ou par des partenaires de réalisation ou des agents d'exécution pour desservir une population cible qui comprend habituellement des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des organismes des Nations Unies. Les fonds transférés aux partenaires de réalisation sont intégralement passés en charges au moment du versement. Les fonds (autres que les dons purs et simples) qui doivent être versés aux agents d'exécution ou aux partenaires de réalisation en vertu d'accords contraignants et qui ne l'ont pas été à la fin de la période considérée apparaissent comme des engagements dans les notes relatives aux états financiers.

#### *Partenariats*

94. Un partenariat est une entreprise sur laquelle deux parties ou plus exercent un contrôle conjoint en vertu d'un accord contraignant. Il s'agit d'un accord contractuel par lequel l'Organisation s'associe à une ou plusieurs parties pour mener une activité économique assujettie à un contrôle conjoint et qui aux termes de la norme IPSAS 37 (Partenariats) peut être classé comme :

a) Entreprise commune, auquel cas les coparticipants ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs. L'Organisation comptabilise les actifs, les passifs, les produits et les charges relatifs à ses intérêts dans cette entreprise commune conformément aux dispositions des normes IPSAS qui s'appliquent à ces actifs, passifs, produits et charges ;

b) Coentreprise, auquel cas les parties au partenariat ont soit des droits sur l'actif net, soit des obligations au titre du passif net, soit les deux, et l'Organisation comptabilise sa participation en utilisant la méthode de la mise en équivalence. Selon cette méthode, la participation est initialement comptabilisée à son coût historique, puis ajustée en fonction des variations de la quote-part de l'Organisation dans l'actif net postérieures à l'acquisition. L'Organisation rend compte dans l'état des résultats financiers de sa part de l'excédent ou du déficit enregistré par l'entité contrôlée conjointement. Cette participation est comptabilisée dans les actifs non courants sauf si l'entité a une situation nette négative, auquel cas elle est comptabilisée comme passif non courant.

#### *Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires*

95. Les activités relevant de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires consistent à mettre en commun les ressources de plusieurs partenaires financiers et à allouer ces ressources à de multiples entités de réalisation pour aider à concrétiser des priorités de développement spécifiques à l'échelle nationale, régionale ou mondiale.

96. Elles sont évaluées afin de déterminer s'il existe un contrôle et si l'Organisation est considérée comme le principal responsable du programme ou de l'activité en question. Lorsqu'un contrôle existe et que l'Organisation est exposée aux risques et bénéficie des avantages associés aux activités relevant de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, lesdits programmes ou activités sont considérés comme les opérations de l'Organisation et sont donc intégralement comptabilisés dans les états financiers.

97. En cas de contrôle conjoint, mais si l'Organisation n'est pas considérée comme le principal responsable, les activités sont considérées comme des entreprises communes et sont comptabilisées selon la méthode exposée plus haut.

**Note 4**  
**Information sectorielle**

98. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par l'entité au regard de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources. Dans le cadre du fonctionnement normal, les opérations entre secteurs sont comptabilisées sur la base du recouvrement des coûts et sont éliminées aux fins des états financiers consolidés.

99. En vue de donner des détails sur la manière dont les activités de l'Organisation sont gérées et financées, les secteurs ci-après ont été retenus aux fins de la présentation de l'information sectorielle par groupe de fonds pour l'état de la situation financière et l'état des résultats financiers.

<i>Secteur</i>	<i>Activités</i>
Budget ordinaire et fonds connexes	Activités financées au moyen du budget ordinaire, du Fonds de roulement, du Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies et des fonds produisant des revenus
Fonds d'affectation spéciale	Activités financées au moyen des fonds d'affectation spéciale, notamment les secours d'urgence, les activités liées au développement politique, économique et social, l'action humanitaire et les activités de défense des droits de l'homme, les activités relatives aux questions de sécurité, à la justice internationale et au droit international, la communication globale et les services d'appui
Immobilisations et travaux de construction en cours	Fonds servant à financer les travaux d'équipement dans différents endroits. Les grands projets financés au moyen de ces fonds englobent la modernisation et la rénovation du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève ; la rénovation de l'Africa Hall à la CEA à Addis-Abeba et la mise à niveau sismique du bâtiment du secrétariat à la CESAP à Bangkok
Services communs d'appui	Services d'appui dans les domaines des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique et des communications et dans d'autres domaines, de nature à faciliter les activités de l'Organisation, les projets et les activités relevant de fonds particuliers
Avantages à long terme du personnel	Prestations dues à la cessation de service ou après le départ à la retraite, comprenant les subventions de prime d'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et le paiement des jours de congé accumulés
Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Comptes servant aux activités relatives aux régimes d'assurance maladie, de soins dentaires et d'assurance-vie et aux indemnisations au titre de l'assurance générale de responsabilité civile
Divers	Tous les autres fonds, y compris le Compte de l'ONU pour le développement, le Fonds de péréquation des impôts et les fonds relatifs aux conventions

<i>Secteur</i>	<i>Activités</i>
Éliminations	Soldes interfonds répartis entre différents secteurs qui sont éliminés lors de la consolidation des fonds de l'Organisation, c'est-à-dire l'entité qui présente l'information financière. Les soldes éliminés englobent les dépenses d'appui aux programmes imputées pour compenser les frais d'administration relatifs à la gestion des activités extrabudgétaires. En outre, les soldes prélevés sur des crédits réservés aux activités inscrites au budget ordinaire pour financer des sous-activités relevant d'autres fonds sont éliminés des charges du budget ordinaire et comptabilisés parmi les produits des autres fonds

100. L'information sectorielle par groupe de fonds est complétée par l'information sectorielle par composante. Les composantes définies sont les suivantes :

<i>Composante</i>	<i>Activités</i>
Affaires politiques et maintien de la paix	Maintenir la paix et la sécurité internationales en aidant à régler pacifiquement les conflits ou les différends risquant de dégénérer en conflit, appuyer les efforts faits dans les domaines du désarmement et de la non-prolifération, promouvoir les utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique et contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en déployant des opérations de maintien de la paix
Justice internationale et droit international	Conseiller les organes principaux et subsidiaires de l'Organisation et œuvrer auprès des États Membres afin qu'ils comprennent et respectent mieux les principes et les normes du droit international
Coopération et développement	Promouvoir et appuyer la coopération internationale et régionale et le développement en vue de parvenir à une croissance économique soutenue, d'éliminer la pauvreté et la faim, de développer le commerce, d'assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'édifier dans un monde de plus en plus urbanisé des établissements humains durables
Droits de l'homme et affaires humanitaires	Promouvoir et protéger l'exercice effectif de tous les droits de l'homme par toutes et tous en assurant un développement équitable et durable qui réponde aux besoins de l'humanité, veiller à ce que la communauté internationale engage à temps une action cohérente et concertée pour faire face aux catastrophes et aux situations d'urgence, et garantir aux réfugiés une protection internationale
Communication globale	Assurer une communication globale sur les idéaux et les travaux de l'Organisation des Nations Unies, interagir et établir des partenariats avec des publics divers et renforcer le soutien à la paix, au développement et aux droits de l'homme pour toutes et tous
Sécurité et sûreté	Assurer la direction et le contrôle du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et appuyer celui-ci sur le plan opérationnel
Prévention de la criminalité	Aider les États Membres à trouver des solutions plus efficaces aux problèmes étroitement liés entre eux que sont la criminalité transnationale, la corruption et le terrorisme, et à créer et renforcer des systèmes législatifs, judiciaires et sanitaires permettant de protéger les membres les plus vulnérables de leurs sociétés

<i>Composante</i>	<i>Activités</i>
Services communs d'appui	Assurer l'efficacité des dispositifs de prise de décisions dans le cadre des réunions des organes intergouvernementaux et des conférences des Nations Unies. Les activités concernées sont celles menées dans le cadre des affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et de la gestion des conférences, ainsi que les activités de contrôle interne, qui englobent le suivi, l'audit interne, les inspections communes, les évaluations et les enquêtes. Il s'agit également des activités menées dans les domaines des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique et des communications et des services d'appui de nature à faciliter les activités de l'Organisation, les projets et les activités relevant de fonds particuliers
Divers	Activités qui ne sont pas expressément rattachées à d'autres composantes, telles que celles concernant la Bibliothèque, les partenariats internationaux, les affaires environnementales et les projets spéciaux, entre autres
Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance	<p>Activités ayant trait aux divers régimes d'assurance maladie, soins dentaires, vie et responsabilité civile de l'Organisation</p> <p>Les régimes d'assurance maladie et de soins dentaires autonomes ont été établis dans le cadre du régime de sécurité sociale couvrant le personnel et les retraités de l'Organisation des Nations Unies ; les indemnités au titre de la responsabilité civile entrent également dans cette catégorie</p>
Éliminations	<p>Correspondent aux soldes interfonds répartis entre différents secteurs qui sont éliminés lors de la consolidation des fonds de l'Organisation, c'est-à-dire l'entité qui présente l'information financière. Les soldes éliminés englobent les dépenses d'appui aux programmes imputées pour compenser les frais d'administration relatifs à la gestion des activités extrabudgétaires.</p> <p>En outre, les soldes prélevés sur des crédits réservés aux activités inscrites au budget ordinaire pour financer des sous-activités relevant d'autres fonds sont éliminés des charges du budget ordinaire et comptabilisés parmi les produits des autres fonds.</p>



**Ensemble des fonds****État de la situation financière par groupe de fonds au 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 812	658 023	24 552	110 894	47 616	191 405	68 695	–	1 110 997
Placements	22 015	1373 942	51 875	231 400	99 332	357 031	143 305	–	2 278 900
Contributions statutaires à recevoir	441 280	–	10	–	–	–	–	–	441 290
Contributions volontaires à recevoir	–	713 181	45 335	16	–	1	5 531	(45 335) <sup>a</sup>	718 729
Créances diverses	8 468	34 995	–	63 892	–	37 379	2	(8 512) <sup>b</sup>	136 224
Stocks	28 255	108	–	3 003	–	–	–	–	31 366
Autres éléments d'actif	50 376	314 485	412	6 739	6	10 745	1 475	–	384 238
<b>Total des actifs courants</b>	<b>560 206</b>	<b>3 094 734</b>	<b>122 184</b>	<b>415 944</b>	<b>146 954</b>	<b>596 561</b>	<b>219 008</b>	<b>(53 847)</b>	<b>5 101 744</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Placements	4 575	427 964	15 954	72 078	30 941	176 823	44 638	–	772 973
Contributions volontaires à recevoir	–	740 932	–	–	–	–	–	–	740 932
Créances diverses	780	–	–	–	–	–	–	–	780
Immobilisations corporelles	270 082	56 111	2617 036	9 171	–	–	–	–	2 952 400
Immobilisations incorporelles	6 803	12 855	119 992	2 526	–	471	–	–	142 647
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	1 585	–	1 860	–	–	–	–	–	3 445
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>283 825</b>	<b>1 237 862</b>	<b>2 754 842</b>	<b>83 775</b>	<b>30 941</b>	<b>177 294</b>	<b>44 638</b>	<b>–</b>	<b>4 613 177</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>844 031</b>	<b>4 332 596</b>	<b>2 877 026</b>	<b>498 388</b>	<b>177 895</b>	<b>773 855</b>	<b>263 646</b>	<b>(53 847)</b>	<b>9 714 921</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et autres charges à payer	370 523	75 708	21 667	26 167	–	35 715	3 598	(45 335) <sup>a</sup>	488 043
Encaissements par anticipation	42 776	45 742	32	2 065	–	2	3 894	–	94 511
Avantages du personnel	47 557	14 557	543	3 550	140 767	16 752	207	–	223 933

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
Provisions	25 944	199	121	–	–	99 031	–	–	125 295
Passif lié à la péréquation des impôts	–	–	–	–	–	–	182 595	–	182 595
Autres éléments de passif	8 134	104 000	5 899	9 428	–	–	7 800	(8 512) <sup>b</sup>	126 749
<b>Total des passifs courants</b>	<b>494 934</b>	<b>240 206</b>	<b>28 262</b>	<b>41 210</b>	<b>140 767</b>	<b>151 500</b>	<b>198 094</b>	<b>(53 847)</b>	<b>1 241 126</b>
<b>Passifs non courants</b>									
Transferts dus	–	592	–	–	–	–	–	–	592
Avantages du personnel	21 546	–	–	–	5 779 215	14 339	–	–	5 815 100
Provisions	215	20	–	–	–	–	–	–	235
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	82 132	–	–	–	–	–	–	–	82 132
Autres éléments de passif	1 216	23 255	123 061	–	–	–	–	–	147 532
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>105 109</b>	<b>23 867</b>	<b>123 061</b>	<b>–</b>	<b>5 779 215</b>	<b>14 339</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>6 045 591</b>
<b>Total du passif</b>	<b>600 043</b>	<b>264 073</b>	<b>151 323</b>	<b>41 210</b>	<b>5 919 982</b>	<b>165 839</b>	<b>198 094</b>	<b>(53 847)</b>	<b>7 286 717</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>243 988</b>	<b>4 068 523</b>	<b>2 725 703</b>	<b>457 178</b>	<b>(5 742 087)</b>	<b>608 016</b>	<b>65 552</b>	<b>–</b>	<b>2 428 204</b>
<b>Actif net</b>									
Excédent/(déficit) cumulé	243 988	4 068 523	2 725 703	458 509	(5 742 087)	552 566	65 552	–	2 372 754
Réserves	–	–	–	–	–	55 450	–	–	55 450
<b>Total de l'actif net</b>	<b>243 988</b>	<b>4 068 523</b>	<b>2 725 703</b>	<b>458 509</b>	<b>(5 742 087)</b>	<b>608 016</b>	<b>65 552</b>	<b>–</b>	<b>2 428 204</b>

<sup>a</sup> Le montant de 45 335 millions de dollars représente des dettes et créances intersectorielles entre les secteurs Budget ordinaire et fonds connexes et Immobilisations et des travaux de construction en cours.

<sup>b</sup> Le montant de 8 000 millions de dollars représente des avances intercomptes entre le budget ordinaire et les services communs d'appui et celui de 0,512 million de dollars, des avances intercomptes entre les fonds d'affectation spéciale et les services communs d'appui.

**Ensemble des fonds****État de la situation financière par groupe de fonds au 31 décembre 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
<b>Actif</b>									
<b>Actifs courants</b>									
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 902	206 114	8 522	34 284	12 600	80 825	18 995	–	366 242
Placements	26 884	1 751 480	73 082	293 954	108 049	497 177	162 891	–	2 913 517
Contributions statutaires à recevoir	378 392	–	10	–	–	–	–	–	378 402
Contributions volontaires à recevoir	206	658 670	–	26	–	–	2 724	–	661 626
Créances diverses	12 316 <sup>a</sup>	15 843	–	73 592	–	26 068	28 803	(34 339) <sup>b</sup>	122 283
Stocks	28 780	–	–	153	–	–	–	–	28 933
Autres éléments d'actif	42 849	352 577	389	3 876	7	22 188	600	–	422 486
<b>Total des actifs courants</b>	<b>494 329</b>	<b>2 984 684</b>	<b>82 003</b>	<b>405 885</b>	<b>120 656</b>	<b>626 258</b>	<b>214 013</b>	<b>(34 339)</b>	<b>4 893 489</b>
<b>Actifs non courants</b>									
Placements	2 082	135 662	5 661	22 768	8 369	86 715	12 617	–	273 874
Contributions volontaires à recevoir	–	880 008	–	–	–	–	–	–	880 008
Créances diverses	805 a	–	–	–	–	–	–	–	805
Immobilisations corporelles	279 347	41 457	2 654 179	7 683	–	–	–	–	2 982 666
Immobilisations incorporelles	8 501	13 955	104 125	3 655	–	287	–	–	130 523
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	19 268	–	1 475	–	–	–	–	–	20 743
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>310 003</b>	<b>1 071 082</b>	<b>2 765 440</b>	<b>34 106</b>	<b>8 369</b>	<b>87 002</b>	<b>12 617</b>	<b>–</b>	<b>4 288 619</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>804 332</b>	<b>4 055 766</b>	<b>2 847 443</b>	<b>439 991</b>	<b>129 025</b>	<b>713 260</b>	<b>226 630</b>	<b>(34 339)</b>	<b>9 182 108</b>
<b>Passif</b>									
<b>Passifs courants</b>									
Dettes et autres charges à payer	263 495	64 412a	23 103	26 366	–	4 085	2 418	–	383 879
Encaissements par anticipation	71 164	46 728	38	1 819	–	1 026	3 602	–	124 377
Avantages du personnel	43 572	11 748	489	4 347	144 297	21 234	152	–	225 839

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
Provisions	55 357	197	–	–	–	102 107	–	–	157 661
Passif lié à la péréquation des impôts	–	–	–	–	–	–	150 873	–	150 873
Autres éléments de passif	13 536	94 984	3 657	180	–	–	6 499	(8 000) <sup>b</sup>	110 856
<b>Total des passifs courants</b>	<b>447 124</b>	<b>218 069</b>	<b>27 287</b>	<b>32 712</b>	<b>144 297</b>	<b>128 452</b>	<b>163 544</b>	<b>(8 000)</b>	<b>1 153 485</b>
<b>Passifs non courants</b>									
Transferts dus	–	2 758 <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–	2 758
Avantages du personnel	18 576	–	–	–	4 564 604	11 729	–	–	4 594 909
Provisions	261	–	–	–	–	–	–	–	261
Quote-part des coentreprises comptabilisée par mise en équivalence	77 238	–	–	–	–	–	–	–	77 238
Autres éléments de passif	26 546	42 809	96 514	32	–	–	–	(26 339) <sup>b</sup>	139 562
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>122 621</b>	<b>45 567</b>	<b>96 514</b>	<b>32</b>	<b>4 564 604</b>	<b>11 729</b>	<b>–</b>	<b>(26 339)</b>	<b>4 814 728</b>
<b>Total du passif</b>	<b>569 745</b>	<b>263 636</b>	<b>123 801</b>	<b>32 744</b>	<b>4 708 901</b>	<b>140 181</b>	<b>163 544</b>	<b>(34 339)</b>	<b>5 968 213</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>234 587</b>	<b>3 792 130</b>	<b>2 723 642</b>	<b>407 247</b>	<b>(4 579 876)</b>	<b>573 079</b>	<b>63 086</b>	<b>–</b>	<b>3 213 895</b>
<b>Actif net</b>									
Excédent/(déficit) cumulé	234 587	3 792 130	2 723 642	407 247	(4 579 876)	528 409	63 086	–	3 169 225
Réserves	–	–	–	–	–	44 670	–	–	44 670
<b>Total de l'actif net</b>	<b>234 587</b>	<b>3 792 130</b>	<b>2 723 642</b>	<b>407 247</b>	<b>(4 579 876)</b>	<b>573 079</b>	<b>63 086</b>	<b>–</b>	<b>3 213 895</b>

<sup>a</sup> Les chiffres ont été retraités conformément à la nouvelle présentation annuelle.

<sup>b</sup> Le montant de 26,339 millions de dollars représente des avances intercomptes entre le budget ordinaire et d'autres fonds, et celui de 8,0 millions de dollars, des avances intercomptes entre le budget ordinaire et les services communs d'appui.

## État des résultats financiers par groupe de fonds pour la période terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
<b>Produits</b>									
Contributions statutaires	3 010 252	–	–	–	–	–	–	–	3 010 252
Contributions volontaires	49 732	2 949 126	17 581	3 991	–	–	6 340	–	3 026 770
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	–	–	24	601 032	–	(204 351) <sup>a</sup>	396 705
Produits divers	43 873	5 374	21 299	364 186	46 046	4 315	5 983	(269 590) <sup>b</sup>	221 486
Autres transferts et allocations	–	112 543	116 892	3 310	–	–	14 199	(119 972) <sup>c</sup>	126 972
Produit des placements	10 686	62 210	2 356	9 084	3 935	24 295	1 807	–	114 373
<b>Total des produits</b>	<b>3 114 543</b>	<b>3 129 253</b>	<b>158 128</b>	<b>380 571</b>	<b>50 005</b>	<b>629 642</b>	<b>28 329</b>	<b>(593 913)</b>	<b>6 896 558</b>
<b>Charges</b>									
Traitements, indemnités et prestations	2 017 210	556 476	4 288	154 950	191 393	20 995	2 000	(242 487)	2 704 825
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	97 782	91 633	53	6 959	–	–	5 741	(3 341)	198 827
Subventions et autres transferts	291 833	1 791 866	–	11 253	–	–	3 697	(122 212)	1 976 437
Fournitures et consommables	31 761	14 383	478	4 465	–	12	6	(173)	50 932
Amortissement	37 764	8 483	132 665	2 378	–	28	–	–	181 318
Dépréciation	52	–	4	–	–	–	–	–	56
Voyages	65 835	98 247	91	5 346	–	5	6 660	(2 844)	173 340
Frais de fonctionnement divers	463 289	291 141	17 521	146 133	(54)	24 371	7 747	(222 831)	727 317
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	1 404	–	–	–	–	549 840	–	(25)	551 219
Charges financières	–	–	1 352	–	–	–	–	–	1 352
Quote-part des coentreprises et quote-part des déficits des coentreprises comptabilisées par mise en équivalence	81 130	–	(310)	–	–	(2 798)	–	–	78 022

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
Charges diverses	1 050	631	–	1 063	–	–	12	–	2 756
<b>Total des charges</b>	<b>3 089 110</b>	<b>2 852 860</b>	<b>156 142</b>	<b>332 547</b>	<b>191 339</b>	<b>592 453</b>	<b>25 863</b>	<b>(593 913)</b>	<b>6 646 401</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>25 433</b>	<b>276 393</b>	<b>1 986</b>	<b>48 024</b>	<b>(141 334)</b>	<b>37 189</b>	<b>2 466</b>	<b>–</b>	<b>250 157</b>
<b>Dépense d'équipement</b>	<b>33 128</b>	<b>21 473</b>	<b>76 911</b>	<b>2 927</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>134 439</b>

<sup>a</sup> Prélèvement de 203,998 millions de dollars sur les traitements et de 0,353 million sur la rémunération des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour financer 204,351 millions de dollars de cotisations à l'assurance maladie (Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance).

<sup>b</sup> Ce montant correspond à 206,059 millions de dollars pour le recouvrement des coûts internes, prélevés sur le secteur Services commun d'appui 26,075 millions pour le transfert interne d'immobilisations corporelles (21,266 millions prélevés sur le secteur Immobilisations et travaux de construction en cours, 3,348 millions sur le secteur Fonds d'affectation spéciale et 1,461 million, sur la composante Coopération et développement), 35,555 millions pour le financement de l'assurance maladie après la cessation de service et de la prime de rapatriement), prélevés sur le secteur Avantages à long terme du personnel et 1,901 million pour les frais de voyage, prélevés sur le secteur Divers. Les charges correspondantes sont les traitements, indemnités et prestations, la rémunération et les indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, les subventions et autres transferts, les fournitures et consommables, les voyages et les frais de fonctionnement divers.

<sup>c</sup> Le montant de 119,972 millions de dollars représente des prélèvements intercomptes (26,264 millions de dollars prélevés sur le secteur Fonds d'affectation spéciale, 0,853 million sur le secteur Services communs d'appui, 78,656 millions sur le secteur Immobilisations et travaux de construction en cours et 14,199 millions sur le secteur Divers).

## État des résultats financiers par groupe de fonds pour la période terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
<b>Produits</b>									
Contributions statutaires	2 788 097	–	–	–	–	–	–	–	2 788 097
Contributions volontaires	46 217	3 249 894	21 143	4 733	–	–	4 319	–	3 326 306
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	–	–	–	584 847	–	(215 311) <sup>a</sup>	369 536
Produits divers	42 516	1 496	12 205	340 426	23 853	7 124	3 309	(230 774) <sup>b</sup>	200 155
Autres transferts et allocations	4 144	147 539	47 553	2 206	–	–	14 199	(179 003) <sup>c</sup>	36 638
Produit des placements	7 193	41 780	2 053	4 757	2 346	9 822	1 743	–	69 694
<b>Total des produits</b>	<b>2 888 167</b>	<b>3 440 709</b>	<b>82 954</b>	<b>352 122</b>	<b>26 199</b>	<b>601 793</b>	<b>23 570</b>	<b>(625 088)</b>	<b>6 790 426</b>
<b>Charges</b>									
Traitements, indemnités et prestations	1 992 000	427 165	5 028	142 580	191 482	19 673	1 442	(236 216)	2 543 154
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	84 992	56 877	75	4 337	–	–	5 168	(333)	151 116
Subventions et autres transferts	225 789	1 752 176	–	18 784	–	–	3 030	(180 552)	1 819 227
Fournitures et consommables	32 698	14 207	55	4 586	–	16	2	(197)	51 367
Amortissement	39 846	5 799	144 778	2 452	–	37	20	–	192 932
Dépréciation	–	–	349	–	–	–	6	–	355
Voyages	71 614	82 340	115	4 070	–	7	5 767	(2 173)	161 740
Frais de fonctionnement divers	470 062	272 234	33 025	131 898	(14)	22 218	8 262	(205 617)	732 068
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	1 429	–	–	3	–	543 341	–	–	544 773
Quote-part des coentreprises et quote-part des déficits des coentreprises comptabilisées par mise en équivalence	69 454	–	(111)	–	–	–	–	–	69 343

	Budget ordinaire et fonds connexes	Fonds d'affectation spéciale	Immobilisations et travaux de construction en cours	Services communs d'appui	Avantages à long terme du personnel	Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	Autres	Éliminations	Total
Charges diverses	841	224	–	165	–	–	11	–	1 241
<b>Total des charges</b>	<b>2 988 725</b>	<b>2 611 022</b>	<b>183 314</b>	<b>308 875</b>	<b>191 468</b>	<b>585 292</b>	<b>23 708</b>	<b>(625 088)</b>	<b>6 267 316</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>(100 558)</b>	<b>829 687</b>	<b>(100 360)</b>	<b>43 247</b>	<b>(165 269)</b>	<b>16 501</b>	<b>(138)</b>	<b>–</b>	<b>523 110</b>
<b>Dépense d'équipement</b>	<b>34 337</b>	<b>16 730</b>	<b>55 518</b>	<b>4 627</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>111 212</b>

<sup>a</sup> Prélèvement de 214,991 millions de dollars sur les traitements et de 0,320 million de dollars sur la rémunération des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour financer 215,311 millions de dollars de cotisations à l'assurance maladie (Assurances et indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès).

<sup>b</sup> Il s'agit de 192,159 millions de dollars pour le recouvrement des coûts internes (191,181 millions prélevés sur le secteur Services communs d'appui et 0,978 million sur le secteur Budget ordinaire et fonds connexes) ; 16,412 millions pour le transfert interne d'immobilisations corporelles (12,237 millions prélevés sur le secteur Immobilisations et travaux de construction en cours, 3,256 millions sur le secteur Budget ordinaire et fonds connexes et 0,919 million sur le secteur Fonds d'affectation spéciale), 20,338 millions pour le financement de l'assurance maladie après la cessation de service et de la prime de rapatriement, prélevés sur le secteur Avantages à long terme du personnel et 1,865 million pour les frais de voyage, prélevés sur le secteur Divers. Les charges correspondantes sont les traitements, indemnités et prestations, la rémunération et les indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, les voyages, les frais de fonctionnement divers et les charges diverses.

<sup>c</sup> Ce montant correspond à 70,137 millions de dollars pour les prélèvements intercomptes (4,064 millions prélevés sur le secteur Budget ordinaire et fonds connexes, 17,419 millions sur le secteur Fonds d'affectation spéciale, 0,631 million sur le secteur Services communs d'appui, 33,824 millions sur le secteur Immobilisations et travaux de construction en cours et 14,199 millions sur le secteur Divers) et à 108,9 millions au titre du recouvrement des coûts internes, prélevés sur le secteur Fonds d'affectation spéciale.



## État des résultats financiers par composante pour la période terminée le 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Affaires politiques et maintien de la paix</i>	<i>Justice internationale et droit international</i>	<i>Coopération et développement</i>	<i>Droits de l'homme et affaires humanitaires</i>	<i>Communication globale</i>	<i>Sécurité et sûreté</i>	<i>Prévention du crime</i>	<i>Services communs d'appui</i>	<i>Divers</i>	<i>Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance</i>	<i>Éliminations</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>												
Contributions statutaires	905 788	64 230	662 041	218 199	100 936	139 770	30 501	888 787	–	–	–	3 010 252
Contributions volontaires	265 919	6 114	215 285	2 322 587	4 869	–	6 633	147 230	58 133	–	–	3 026 770
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	–	–	–	–	–	–	–	601 056	(204 351) <sup>a</sup>	396 705
Produits divers	5 304	11	3 749	4 881	1	1 380	–	425 338	51	50 361	(269 590) <sup>b</sup>	221 486
Autres transferts et allocations	(1 010)	436	30 249	17 567	236	–	2	195 596	3 868	–	(119 972) <sup>c</sup>	126 972
Produit des placements	12 251	318	15 825	35 586	322	–	2 340	17 925	1 576	28 230	–	114 373
<b>Total des produits</b>	<b>1 188 252</b>	<b>71 109</b>	<b>927 149</b>	<b>2 598 820</b>	<b>106 364</b>	<b>141 150</b>	<b>39 476</b>	<b>1 674 876</b>	<b>63 628</b>	<b>679 647</b>	<b>(593 913)</b>	<b>6 896 558</b>
<b>Charges</b>												
Traitements, indemnités et prestations	520 569	42 002	601 312	444 973	94 324	102 086	12 464	904 928	12 266	212 388	(242 487)	2 704 825
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	73 436	7 686	50 280	22 201	652	181	1 841	43 203	2 688	–	(3 341)	198 827
Subventions et autres transferts	184 559	9 401	105 732	1 625 492	–	8 870	37 884	109 296	17 415	–	(122 212)	1 976 437
Fournitures et consommables	33 761	65	1 941	3 547	209	503	23	10 964	80	12	(173)	50 932
Amortissement	26 923	129	1 917	6 048	165	363	1 150	144 349	246	28	–	181 318
Dépréciation	4	–	–	–	–	52	–	–	–	–	–	56
Voyages	34 337	3 711	54 329	51 330	871	2 040	4 018	22 953	2 590	5	(2 844)	173 340
Frais de fonctionnement divers	272 402	7 611	78 908	156 084	10 732	2 923	6 559	366 098	24 515	24 316	(222 831)	727 317
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	1 403	–	–	–	–	–	–	549 841	(25)	551 219
Charges financières	–	–	–	–	–	–	–	1 352	–	–	–	1 352

	<i>Affaires politiques et maintien de la paix</i>	<i>Justice internationale et droit international</i>	<i>Coopération et développement</i>	<i>Droits de l'homme et affaires humanitaires</i>	<i>Communication globale</i>	<i>Sécurité et sûreté</i>	<i>Prévention du crime</i>	<i>Services communs d'appui</i>	<i>Divers</i>	<i>Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance</i>	<i>Éliminations</i>	<i>Total</i>
Quote-part des coentreprises et quote-part des déficits des coentreprises comptabilisées par mise en équivalence	87	–	21 231	–	–	26 330	–	33 172	–	(2 798)	–	78 022
Charges diverses	381	24	376	69	20	–	–	1 771	115	–	–	2 756
<b>Total des charges</b>	<b>1 146 459</b>	<b>70 629</b>	<b>917 429</b>	<b>2 309 744</b>	<b>106 973</b>	<b>143 348</b>	<b>63 939</b>	<b>1 638 086</b>	<b>59 915</b>	<b>783 792</b>	<b>(593 913)</b>	<b>6 646 401</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>41 793</b>	<b>480</b>	<b>9 720</b>	<b>289 076</b>	<b>(609)</b>	<b>(2 198)</b>	<b>(24 463)</b>	<b>36 790</b>	<b>3 713</b>	<b>(104 145)</b>	<b>–</b>	<b>250 157</b>
<b>Dépense d'équipement</b>	<b>30 025</b>	<b>46</b>	<b>892</b>	<b>6 028</b>	<b>40</b>	<b>566</b>	<b>–</b>	<b>92 766</b>	<b>4 076</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>134 439</b>

<sup>a</sup> Prélèvement de 203,998 millions de dollars sur les traitements et de 0,353 million sur la rémunération des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour financer 204,351 millions de dollars de cotisations à l'assurance maladie (Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance).

<sup>b</sup> Ce montant correspond à 206,059 millions de dollars pour le recouvrement des coûts internes, prélevés sur la composante Services commun d'appui, 26,075 millions pour le transfert interne d'immobilisations corporelles (21,303 millions prélevés sur la composante Services communs d'appui, 3,348 millions sur la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires, 1,376 millions sur la composante Sécurité et sûreté et 0,048 million sur la composante Coopération et développement) ; 35,555 millions pour le financement des avantages à long terme du personnel (assurance maladie après la cessation de service et prime de rapatriement), prélevés sur la composante Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance, et 1,901 million pour les frais de voyage, prélevés sur la composante Services commun d'appui. Les charges correspondantes sont les traitements, indemnités et prestations, la rémunération et les indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, les subventions et autres transferts, les fournitures et consommables, les voyages et les frais de fonctionnement divers.

<sup>c</sup> Le montant de 119,972 millions de dollars représente des prélèvements intercomptes (0,487 million de dollars prélevés sur la composante Affaires politiques et maintien de la paix, 23,263 millions sur la composante Coopération et développement, 2,166 millions sur la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires, 0,191 million sur la composante Communication globale, 93,081 millions sur la composante Services communs d'appui et 0,784 million sur la composante Divers).

## État des résultats financiers par composante pour la période terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Affaires politiques et maintien de la paix</i>	<i>Justice internationale et droit international</i>	<i>Coopération et développement</i>	<i>Droits de l'homme et affaires humanitaires</i>	<i>Communication globale</i>	<i>Sécurité et sûreté</i>	<i>Prévention du crime</i>	<i>Services communs d'appui</i>	<i>Autres</i>	<i>Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance</i>	<i>Éliminations</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>												
Contributions statutaires	764 282	62 489	618 985	198 932	92 434	124 529	30 275	896 171	–	–	–	2 788 097
Contributions volontaires	334 617	5 528	199 056	2 536 862	12 941	–	94 445	109 455	33 402	–	–	3 326 306
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	–	–	–	–	–	–	–	584 847	(215 311) <sup>a</sup>	369 536
Produits divers	3 734	7	2 308	1 303	59	45	–	392 425	71	30 977	(27 774) <sup>b</sup>	200 155
Autres transferts et allocations	2 852	162	38 231	117 952	214	–	307	53 821	2 102	–	(179 003) <sup>c</sup>	36 638
Produit des placements	8 853	201	13 932	23 779	239	–	1 781	7 627	1 114	12 168	–	69 694
<b>Total des produits</b>	<b>1 114 338</b>	<b>68 387</b>	<b>872 512</b>	<b>2 878 828</b>	<b>105 887</b>	<b>124 574</b>	<b>126 808</b>	<b>1 459 499</b>	<b>36 689</b>	<b>627 992</b>	<b>(625 088)</b>	<b>6 790 426</b>
<b>Charges</b>												
Traitements, indemnités et prestations	552 805	43 706	606 986	418 415	93 426	102 078	7 003	734 430	9 366	211 155	(236 216)	2 543 154
Rémunération et indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire	61 684	7 489	46 385	20 217	810	171	1 752	11 805	1 136	–	(333)	151 116
Subventions et autres transferts	180 280	10 943	99 570	1 597 774	1	3 615	36 711	56 331	14 554	–	(180 552)	1 819 227
Fournitures et consommables	34 641	195	2 842	3 869	340	945	19	8 636	61	16	(197)	51 367
Amortissement	27 139	80	2 152	4 798	165	262	427	157 792	80	37	–	192 932
Dépréciation	–	–	6	–	–	–	–	349	–	–	–	355
Voyages	37 855	4 180	52 566	46 596	959	2 120	2 460	14 683	2 487	7	(2 173)	161 740
Frais de fonctionnement divers	263 489	6 738	79 518	174 092	11 384	3 303	4 109	366 465	6 381	22 206	(205 617)	732 068
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	–	–	1 425	–	–	–	–	–	–	543 348	–	544 773

	<i>Affaires politiques et maintien de la paix</i>	<i>Justice internationale et droit international</i>	<i>Coopération et développement</i>	<i>Droits de l'homme et affaires humanitaires</i>	<i>Communication globale</i>	<i>Sécurité et sûreté</i>	<i>Prévention du crime</i>	<i>Services communs d'appui</i>	<i>Autres</i>	<i>Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance</i>	<i>Éliminations</i>	<i>Total</i>
Quote-part des coentreprises et quote-part des déficits des coentreprises comptabilisées par mise en équivalence	67	–	14 226	–	–	26 325	–	28 725	–	–	–	69 343
Charges diverses	185	30	426	174	31	3	10	358	24	–	–	1 241
<b>Total des charges</b>	<b>1 158 145</b>	<b>73 361</b>	<b>906 102</b>	<b>2 265 935</b>	<b>107 116</b>	<b>138 822</b>	<b>52 491</b>	<b>1 379 574</b>	<b>34 089</b>	<b>776 769</b>	<b>(625 088)</b>	<b>6 267 316</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>(43 807)</b>	<b>(4 974)</b>	<b>(33 590)</b>	<b>612 893</b>	<b>(1 229)</b>	<b>(14 248)</b>	<b>74 317</b>	<b>79 925</b>	<b>2 600</b>	<b>(148 777)</b>	<b>–</b>	<b>523 110</b>
<b>Dépense d'équipement</b>	<b>25 663</b>	<b>115</b>	<b>3 207</b>	<b>6 523</b>	<b>75</b>	<b>197</b>	<b>–</b>	<b>74 001</b>	<b>1 431</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>111 212</b>

<sup>a</sup> Prélèvement de 214,991 millions de dollars sur les traitements et de 0,320 million de dollars sur la rémunération des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour financer 215,311 millions de dollars de cotisations à l'assurance maladie (Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance).

<sup>b</sup> Ce montant correspond à 192,159 millions de dollars pour le recouvrement des coûts internes, prélevés sur la composante Services commun d'appui, 16,412 millions pour le transfert interne d'immobilisations corporelles (15,387 millions prélevés sur la composante Services communs d'appui, 0,919 million sur la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires et 0,106 million sur la composante Coopération et développement) ; 20,338 millions pour le financement des avantages à long terme du personnel (assurance maladie après la cessation de service et prime de rapatriement), prélevés sur la composante Régimes d'auto-assurance et autres régimes d'assurance, et 1,865 million pour les frais de voyage, prélevés sur la composante Services commun d'appui. Les charges correspondantes sont les traitements, indemnités et prestations, la rémunération et les indemnités des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, les voyages, les frais de fonctionnement divers et les charges diverses.

<sup>c</sup> Le montant de 70,137 millions de dollars représente des prélèvements intercomptes (0,622 million prélevés sur la composante Affaires politiques et maintien de la paix, 27,763 millions sur la composante Coopération et développement, 1,641 million sur la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires, 0,192 million sur la composante Communication globale, 38,519 millions sur la composante Services communs d'appui et 1,400 million sur la composante Divers) et 108,866 millions au titre du recouvrement des coûts internes (102,743 millions prélevés sur la composante Droits de l'homme et affaires humanitaires et 6,123 millions sur la composante Affaires politiques et maintien de la paix).

## Note 5

### Comparaison avec le budget

101. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) présente les écarts entre les montants inscrits au budget établis selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et les montants effectifs des produits et dépenses calculés sur une base comparable.

102. Le fait que l'Assemblée générale approuve le budget de l'Organisation, y compris les prévisions de recettes, autorise celle-ci à engager des dépenses ; on parle alors de budget approuvé. Pour les besoins de l'information financière conforme aux normes IPSAS, les budgets approuvés correspondent aux crédits ouverts et aux prévisions de recettes approuvés par l'Assemblée dans ses résolutions.

103. Le budget initial pour l'exercice biennal 2018-2019 correspond au budget approuvé par l'Assemblée générale dans ses résolutions 72/263 A à C du 24 décembre 2017. Le budget définitif correspond aux montants définitifs approuvés pour l'exercice biennal, après la prise en compte de tous les changements découlant des résolutions 72/262 C, 72/266 B, 73/280 A à C et 74/250 A et B ; il tient également compte des montants transférés entre des chapitres du budget, avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le budget annuel initial pour 2019 correspond à la part des crédits initialement ouverts et aux prévisions de recettes pour 2019, déterminée par les directeurs de programme compétents. Le budget annuel définitif pour 2019 équivaut au budget initial ajusté en fonction du montant révisé des crédits ouverts et des prévisions de recette approuvés par l'Assemblée générale pour l'exercice biennal 2018-2019. Les produits et dépenses effectifs correspondent au total des engagements et des dépenses effectives comptabilisés pour la période selon la méthode comptable applicable au budget.

104. Les différences significatives (de plus de 5 %) entre le budget initial et le budget définitif, ainsi qu'entre le budget définitif et les produits et dépenses effectifs calculés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, sont expliquées ci-dessous.

---

*Titre du budget*

*Différences significatives (de plus de 5 %)*

---

#### **Produits :**

Contributions du personnel

**Le montant des produits effectifs est inférieur de 6,1 % au montant inscrit au budget définitif.**

La différence tient principalement au fait que les prévisions de recettes au titre des contributions du personnel étaient supérieures aux chiffres effectifs.

Recettes générales

**Le montant du budget définitif est supérieur de 11,1 % à celui du budget initial.**

La différence tient principalement au fait que les prévisions de recettes provenant des intérêts bancaires ont été révisées en hausse, comme indiqué dans le deuxième rapport du Secrétaire général sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 74/250.

**Le montant effectif des produits est supérieur de 18,1 % au montant inscrit au budget définitif.**

La différence tient principalement au fait que le produit des intérêts bancaires a été plus élevé que prévu.

Services destinés  
au public

**Le montant du budget définitif est supérieur de 63,9 % à celui du budget initial.**

La différence tient principalement au fait que les prévisions de recettes, en valeur nette, provenant des visites guidées du Siège ont été révisées en hausse, comme indiqué dans le deuxième rapport du Secrétaire général sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 74/250.

**Le montant des produits effectifs est inférieur de 365,2 % au montant inscrit au budget définitif.**

La différence tient principalement au fait que les dépenses effectives ont été plus élevées que prévu.

**Dépenses :**

Justice internationale  
et droit international

**Le montant du budget définitif est supérieur de 7,0 % à celui du budget initial.**

La différence s'explique principalement par les dépenses supplémentaires demandées par le Secrétaire général dans son deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570) à l'appui de subventions destinées au Tribunal spécial résiduel pour la Sierra Leone et aux Chambres extraordinaires au sein des tribunaux cambodgiens, que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/250.

Services communs  
d'appui

**Le montant du budget définitif est supérieur de 5,0 % à celui du budget initial.**

La différence est principalement imputable aux dépenses supplémentaires demandées par le Secrétaire général dans son deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/250.

Activités administratives  
financées en commun et  
dépenses spéciales

**Le montant du budget définitif est supérieur de 30,0 % à celui du budget initial.**

La différence est principalement imputable aux dépenses supplémentaires demandées par le Secrétaire général au titre de l'assurance maladie après la cessation de service dans son deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/250.

Dépenses d'équipement

**Le montant du budget définitif est supérieur de 8,7 % à celui du budget initial.**

La différence est principalement imputable aux dépenses supplémentaires au titre des travaux de construction demandées par le Secrétaire général dans son deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/250.

Sécurité et sûreté	<b>Le montant du budget définitif est supérieur de 6,2 % à celui du budget initial.</b>  La différence est principalement imputable aux dépenses supplémentaires demandées au titre de la sûreté et de la sécurité par le Secrétaire général dans son deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (A/74/570), que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/250.
Plan-cadre d'équipement	<b>Le montant des dépenses effectives est supérieur de 22,7 % au montant inscrit au budget définitif.</b>  La différence s'explique principalement par les litiges en cours.

*Rapprochement des montants effectifs, calculés sur une base comparable, et des montants figurant dans l'état des flux de trésorerie*

105. On trouvera ci-dessous le rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable, qui figurent dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget, et des montants effectifs dont il est rendu compte dans l'état des flux de trésorerie.

**Rapprochement des montants effectifs, calculés sur une base comparable, et des montants figurant dans l'état des flux de trésorerie, 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	<i>Financement</i>	<i>Total</i>
<b>Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)</b>	<b>(3 063 754)</b>	–	–	<b>(3 063 754)</b>
Différences liées à la méthode de calcul	360 130	(160 188)	–	199 942
Différences relatives aux entités prises en compte	(3 568 885)	–	31 003	(3 537 882)
Différences de présentation	6 896 558	249 891	–	7 146 449
<b>Montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV)</b>	<b>624 049</b>	<b>89 703</b>	<b>31 003</b>	<b>744 755</b>

**Rapprochement des montants effectifs, calculés sur une base comparable, et des montants figurant dans l'état des flux de trésorerie, 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	<i>Financement</i>	<i>Total</i>
<b>Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)</b>	<b>(2 815 270)</b>	–	–	<b>(2 815 270)</b>
Différences liées à la méthode de calcul	(217 216)	(136 362)	–	(353 578)
Différences relatives aux entités prises en compte	(3 292 539)	–	20 173	(3 272 366)
Différences de présentation	6 790 426	(255 209)	–	6 535 217
<b>Montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV)</b>	<b>465 401</b>	<b>(391 571)</b>	<b>20 173</b>	<b>94 003</b>

106. Les différences liées à la méthode de calcul tiennent au fait que le budget est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Aux fins du rapprochement des montants budgétaires et des montants figurant dans l'état des flux de trésorerie, les éléments pour lesquels la méthode de comptabilité de caisse modifiée est utilisée et qui ne constituent pas un flux de trésorerie, notamment les engagements à imputer sur le budget, doivent être éliminés. Par ailleurs, il est tenu compte des différences liées aux normes IPSAS, telles que les paiements d'engagements se rapportant à des périodes antérieures et les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement liées à l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.

107. Les différences de présentation s'expliquent par le fait que la structure et le système de classement retenus pour établir l'état des flux de trésorerie diffèrent de ceux employés dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget ; en l'occurrence, elles tiennent notamment au fait qu'il n'est pas tenu compte des produits et des variations du solde des fonds de gestion centralisée des liquidités dans l'état comparatif. Une autre différence résulte du fait que les montants figurant dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget ne sont pas ventilés par type d'activités (fonctionnement, investissement ou financement).

108. Des différences relatives aux entités apparaissent lorsque des programmes ou des fonds relevant de l'Organisation sont pris en compte dans l'état des flux de trésorerie, mais pas dans les montants effectifs calculés selon la méthode comptable appliquée au budget, ou inversement. Ces différences correspondent à des flux de trésorerie à destination ou en provenance de groupes de fonds autres que ceux relevant du budget ordinaire ou du plan-cadre d'équipement qui sont comptabilisés dans les états financiers. Les états présentent les résultats de tous les groupes de fonds.

109. Il y a écarts de dates lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Dans la mesure où le budget considéré est la part pour 2019 des crédits de l'exercice biennal, il n'y a pas d'écart de date.

110. Le tableau ci-dessous présente les écarts entre les montants inscrits au budget biennal selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et les produits et dépenses effectifs calculés selon des méthodes comparables.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget rendu public</i>		<i>Montants effectifs des produits et dépenses de l'exercice (établis selon la méthode comptable applicable au budget)</i>	<i>Différence (pourcentage)</i>
	<i>Budget biennal initial</i>	<i>Budget biennal définitif</i>		
<b>Produits</b>				
Contributions statutaires (déduction faite des contributions du personnel)	4 844 595	5 301 598	5 219 156	-1,6
Contributions du personnel	498 970	528 204	528 266	0,0
Recettes générales	49 172	46 089	57 853	25,5
Services destinés au public	4 170	(2 239)	(1 716)	23,4
<b>Total des produits</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>5 803 559</b>	<b>-1,2</b>



	<i>Budget rendu public</i>		<i>Montants effectifs des produits et dépenses de l'exercice (établis selon la méthode comptable applicable au budget)</i>	<i>Différence (pourcentage)</i>
	<i>Budget biennal initial</i>	<i>Budget biennal définitif</i>		
<b>Dépenses</b>				
<b>Budget ordinaire</b>				
Politiques, direction et coordination d'ensemble	745 489	763 982	772 161	1,1
Affaires politiques	1 368 737	1 567 686	1 562 975	-0,3
Justice internationale et droit international	98 104	127 414	126 877	-0,4
Coopération internationale pour le développement	471 029	493 491	494 062	0,1
Coopération régionale pour le développement	570 558	584 796	575 012	-1,7
Droits de l'homme et affaires humanitaires	378 804	412 819	413 122	0,1
Communication globale	177 360	181 467	180 855	-0,3
Services communs d'appui	564 729	600 259	603 520	0,5
Contrôle interne	39 972	41 797	41 481	-0,8
Activités administratives financées en commun et dépenses spéciales	144 241	162 382	162 226	-0,1
Dépense d'équipement	80 616	136 513	138 276	1,3
Sécurité et sûreté	233 966	248 317	250 254	0,8
Compte de l'ONU pour le développement	28 399	28 399	28 399	0,0
Contributions du personnel	494 903	524 330	524 432	0,0
<b>Total partiel (budget ordinaire)</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>5 873 652</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres budgets rendus publics</b>				
Plan-cadre d'équipement		Non applicable	5 372	-
<b>Total des dépenses</b>	<b>5 396 907</b>	<b>5 873 652</b>	<b>5 879 024</b>	<b>0,1</b>
<b>Total net</b>	-		<b>(75 465)</b>	-

## Note 6

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Fonds principal (notes 29 et 30) <sup>a</sup>	1 080 506	339 296
Fonds en euros (notes 29 et 30)	5 580	5 706
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 29)	22 148	7 254
Autres	2 763	13 986
<b>Total</b>	<b>1 110 997</b>	<b>366 242</b>

<sup>a</sup> Comprend des livres syriennes non convertibles pour un montant équivalant à 0,023 million de dollars (2018 : -0,010 million).

111. La trésorerie et les équivalents de trésorerie englobent les montants provenant des fonds d'affectation spéciale, soit 658,0 millions de dollars (2018 : 206,1 millions),

et qui leur sont réservés. De même, le montant de 190,7 millions de dollars (2018 : 80,8 millions) provenant des fonds d'assurance et le montant de 47,6 millions de dollars provenant du fonds Avantages du personnel à long terme (2018 : 12,6 millions) sont réservés à ces fins spécifiques.

## Note 7 Placements

### 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Placements des fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Avantages à long terme du personnel</i>	<i>Placements divers</i>	<i>Total 31 décembre 2019</i>
<b>Placements à court terme</b>					
Fonds principal (notes 29 et 30)	1 373 942	340 266	99 332	440 608	2 254 148
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 29)	–	16 765	–	–	16 765
Produits dérivés : contrats de change à terme	–	–	–	7 987	7 987
<b>Total partiel</b>	<b>1 373 942</b>	<b>357 031</b>	<b>99 332</b>	<b>448 595</b>	<b>2 278 900</b>
<b>Placements à long terme</b>					
Fonds principal (notes 29 et 30)	427 965	105 988	30 941	137 244	702 138
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 29)	–	70 835	–	–	70 835
<b>Total partiel</b>	<b>427 965</b>	<b>176 823</b>	<b>30 941</b>	<b>137 244</b>	<b>772 973</b>
<b>Total</b>	<b>1 801 907</b>	<b>533 854</b>	<b>130 273</b>	<b>585 839</b>	<b>3 051 873</b>

### 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Placements des fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Avantages à long terme du personnel</i>	<i>Placements divers</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
<b>Placements à court terme</b>					
Fonds principal (notes 29 et 30)	1 751 480	493 230	108 049	556 811	2 909 570
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 29)	–	3 947	–	–	3 947
Produits dérivés : contrats de change à terme	–	–	–	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>1 751 480</b>	<b>497 177</b>	<b>108 049</b>	<b>556 811</b>	<b>2 913 517</b>
<b>Placements à long terme</b>					
Fonds principal (notes 29 et 30)	135 662	38 203	8 369	43 128	225 362

	<i>Placements des fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Avantages à long terme du personnel</i>	<i>Placements divers</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
Placements de l'assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (note 29)	–	48 512	–	–	48 512
<b>Total partiel</b>	<b>135 662</b>	<b>86 715</b>	<b>8 369</b>	<b>43 128</b>	<b>273 874</b>
<b>Total</b>	<b>1 887 142</b>	<b>583 892</b>	<b>116 418</b>	<b>599 939</b>	<b>3 187 391</b>

112. Le capital de deux fonds d'affectation spéciale (le Fonds de dotation de la Bibliothèque des Nations Unies et la Dotation Sasakawa-Bureau du Coordonnateur pour la prévention des catastrophes), d'un montant de 3,360 millions de dollars (2018 : 3,357 millions) ne peut pas servir à financer les activités relevant de ces fonds, car il a été placé. Les revenus ainsi produits servent à financer ces activités. Le capital doit être détenu dans des comptes distincts jusqu'à nouvel avis des donateurs.

#### Note 8

##### Contributions statutaires : créances sur opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>
États Membres	793 090	693 496
États non membres	335	224
Dépréciation des créances douteuses	(352 135)	(315 318)
<b>Total (contributions statutaires à recevoir)</b>	<b>441 290</b>	<b>378 402</b>

#### Note 9

##### Contributions volontaires : créances sur opérations sans contrepartie directe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Contributions volontaires courantes à recevoir</i>	<i>Contributions volontaires non courantes à recevoir</i>	<i>Total 31 décembre 2019</i>
Contributions volontaires	737 087	740 932	1 478 019
Dépréciation des créances douteuses	(18 358)	–	(18 358)
<b>Total (contributions volontaires à recevoir)</b>	<b>718 729</b>	<b>740 932</b>	<b>1 459 661</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Contributions volontaires courantes à recevoir</i>	<i>Contributions volontaires non courantes à recevoir</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
Contributions volontaires	680 803	880 008	1 560 811
Dépréciation des créances douteuses	(19 177)	–	(19 177)
<b>Total (contributions volontaires à recevoir)</b>	<b>661 626</b>	<b>880 008</b>	<b>1 541 634</b>

113. Les contributions volontaires non courantes à recevoir, qui s'élevaient à 740,9 millions de dollars (2018 : 880,0 millions de dollars), correspondent à la valeur actualisée des créances qui seront reçues dans les années à venir. Parmi les contributions volontaires courantes à recevoir figure un montant de 58,5 millions de dollars (2018 : 65,2 millions) correspondant à l'ensemble des contributions à recevoir du fonds d'affectation spéciale pluripartenaire du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Parmi les contributions volontaires non courantes à recevoir figure un montant de 60,0 millions de dollars (2018 : 11,9 millions) correspondant également à l'ensemble des contributions à recevoir du fonds d'affectation spéciale pluripartenaire du PNUD.

**Note 10****Créances diverses : créances sur opérations avec contrepartie directe et prêts**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Créances courantes</i>	<i>Créances non courantes</i>	<i>Total 31 décembre 2019</i>
Créances sur prêts – prêts émis par le Fonds central pour les interventions d'urgence (note 30)	30 000	–	30 000
Sommes à recevoir des opérations de maintien de la paix (note 30)	47 376	–	47 376
Sommes à recevoir du fonds concernant les activités administratives financées en commun	20 000	–	20 000
Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies	58 640	–	58 640
Créances diverses	33 273	780	34 053
<b>Total partiel</b>	<b>189 289</b>	<b>780</b>	<b>190 069</b>
Provision pour créances douteuses sur des opérations de maintien de la paix (note 30)	(47 376)	–	(47 376)
Provision pour créances douteuses sur d'autres entités des Nations Unies	(4 471)	–	(4 471)
Provision pour créances douteuses diverses	(1 218)	–	(1 218)
<b>Total (créances diverses)</b>	<b>136 224</b>	<b>780</b>	<b>137 004</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Créances courantes</i>	<i>Créances non courantes</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
Créances sur prêts – prêts émis par le Fonds central pour les interventions d'urgence (note 30)	15 000	–	15 000
Sommes à recevoir des opérations de maintien de la paix (note 30)	47 376	–	47 376
Sommes à recevoir du fonds concernant les activités administratives financées en commun	30 000	–	30 000
Sommes à recevoir d'autres entités des Nations Unies	62 280	–	62 280
Créances diverses	21 179	805	21 984
<b>Total partiel</b>	<b>175 835</b>	<b>805</b>	<b>176 640</b>
Provision pour créances douteuses sur des opérations de maintien de la paix (note 30)	(47 376)	–	(47 376)

	<i>Créances courantes</i>	<i>Créances non courantes</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
Provision pour créances douteuses sur d'autres entités des Nations Unies	(3 909)	–	(3 909)
Provision pour créances douteuses diverses	(2 267)	–	(2 267)
<b>Total (créances diverses)</b>	<b>122 283</b>	<b>805</b>	<b>123 088</b>

*Prêts émis par le Fonds central pour les interventions d'urgence*

114. En 2019, le Fonds central d'intervention pour les interventions d'urgence a accordé à l'UNRWA deux prêts, l'un de 20 millions et l'autre, de 10 millions de dollars. L'encours total du prêt à l'UNRWA s'élevait à 30,0 millions de dollars au 31 décembre 2019 et 10,0 millions de dollars ont été remboursés le 9 mars 2020.

**Note 11**  
**Stocks**

*Fournitures et consommables*

115. Certains biens d'équipement dont la valeur est inférieure au seuil de capitalisation sont traités comme des stocks aux fins de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au cours de l'année, puis retirés des stocks lors de l'établissement des états financiers. Cela concerne tant les biens d'équipement munis d'un numéro d'inventaire que ceux qui n'en ont pas. Les biens d'équipement munis d'un numéro sont spécifiquement identifiés à partir des données article et sont retirés de l'inventaire. Auparavant, les biens d'équipement non munis d'un numéro étaient supprimés sur la base de groupes de biens spécifiques. Pendant l'année en cours, différentes données article ont été mises à jour pour permettre d'identifier les biens d'équipement non munis d'un numéro, ce qui a donné lieu à un ajustement de 2,5 millions de dollars de la consommation de stocks de l'année précédente (2,1 millions de dollars au titre des consommables et fournitures et 0,4 million de dollars au titre des matières premières).

*Comptabilisation des stocks*

116. Les stocks détenus par certains services qui étaient auparavant omis dans les états financiers y sont désormais indiqués. Le solde d'ouverture de ces stocks était de 9,9 millions de dollars et l'actif net a été ajusté en conséquence.

*Projet de rapprochement et d'optimisation des stocks*

117. Le projet de rapprochement et d'optimisation des stocks a été lancé en octobre 2018 afin d'améliorer la qualité des données transférées de Galileo pendant l'exercice précédent. Les missions ont ensuite examiné et validé les données converties dans trois domaines clés : la classification du matériel, le mode d'évaluation et l'emplacement matériel. L'ajustement pertinent devait être saisi à l'aide d'un identifiant de transaction spécial. Toutefois, seule une diminution nette de 1,8 million de dollars au titre des consommables et fournitures a été enregistrée selon cette méthode. Des opérations de nettoyage beaucoup plus importantes ont été enregistrées comme des opérations de réception et d'émission ordinaires, ce qui a gonflé les montants des stocks acquis et consommés pendant l'exercice considéré. Malgré cette non-distinction entre les ajustements et les transactions réelles, le solde final des stocks au 31 décembre 2019 est considéré comme plus valable et plus fiable.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Stocks détenus pour être vendus</i>	<i>Matières premières</i>	<i>Stocks stratégiques</i>	<i>Fournitures et consommables</i>	<i>Total</i>
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>2 053</b>	<b>70</b>	<b>672</b>	<b>31 686</b>	34 481
Valeur des stocks acquis	982	94	84	8 787	9 947
Valeur des stocks consommés <sup>a</sup>	(1 057)	260	(121)	(12 035)	(12 953)
Dépréciation et comptabilisations en pertes	(16)	–	–	–	(16)
<b>Valeur totale des stocks au 31 décembre 2018</b>	<b>1 962</b>	<b>424</b>	<b>635</b>	<b>28 438</b>	<b>31 459</b>
Ajustement <sup>b</sup>	18	327	–	9 580	9 925
Valeur des stocks acquis <sup>c</sup>	1 613	353	749	35 450	38 165
Valeur des stocks consommés <sup>c</sup>	(1 270)	(855)	(552)	(43 319)	(45 996)
Dépréciation et comptabilisations en pertes	–	–	(80)	(2 107)	(2 187)
<b>Valeur totale des stocks au 31 décembre 2019</b>	<b>2 323</b>	<b>249</b>	<b>752</b>	<b>28 042</b>	<b>31 366</b>

<sup>a</sup> Montant retraité au titre de la suppression des biens d'équipement ayant une valeur inférieure au seuil d'immobilisation (voir par. 115).

<sup>b</sup> Représente le solde d'ouverture de l'inventaire non déclaré précédemment (voir par. 116).

<sup>c</sup> Comprend un montant correspondant aux ajustements dans le cadre du projet de rapprochement et d'optimisation des stocks (voir par. 117).

## Note 12

### Autres éléments d'actif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avances versées au PNUD et à d'autres organismes des Nations Unies <sup>a</sup>	72 302	50 984
Avances versées aux fournisseurs	741	2 771
Avances versées aux fonctionnaires	33 343	30 790
Avances versées au personnel militaire et autre	5 565	3 028
Charges constatées d'avance	26 937	34 560
Avances versées au fonds d'affectation spéciale pluripartenaire du PNUD (note 22)	230 126	282 810
Divers	15 224	17 543
<b>Total (autres éléments d'actif)</b>	<b>384 238</b>	<b>422 486</b>

<sup>a</sup> Comprend le montant de l'avance versée au PNUD au titre du système des coordonnateurs résidents.

## Note 13

### Biens patrimoniaux

118. Certains éléments d'actif sont considérés comme des biens patrimoniaux en raison de leur valeur culturelle, pédagogique ou historique. Les biens patrimoniaux de l'Organisation ont été acquis au fil des ans par diverses voies (dons, legs, etc.). En 2019, un bien patrimonial important sous la forme d'une sculpture en acier intitulée *Kusikawsay* a été reçu et est exposé au siège.

119. Les biens patrimoniaux ne sont pas conservés pour leur valeur économique ou leur utilité potentielles. L'Organisation a par conséquent décidé de ne pas les comptabiliser dans l'état de la situation financière. On compte parmi les nombreux biens patrimoniaux appartenant à l'Organisation des œuvres d'art, des statues, des monuments, des bâtiments historiques, des livres et des cartes géographiques.

#### **Note 14** **Immobilisations corporelles**

120. Les biens immobiliers (bâtiments et infrastructures) sont évalués soit au coût historique, soit au coût de remplacement net d'amortissement, tandis que les machines, le matériel, les véhicules, le mobilier, l'agencement, le matériel informatique et le matériel de communication sont évalués au coût historique. Les durées de vie utile définies par l'ONU pour chaque grande catégorie d'actifs sont utilisées pour calculer l'amortissement sur une base linéaire.

121. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles s'élevait à 2 952,4 millions de dollars (2018 : 2 982,7 millions). Le coût total des acquisitions et des transferts en 2019 s'est élevé à 138,3 millions de dollars (2018 : 111,3 millions), y compris une contribution en nature de 16,4 millions de dollars pour la rénovation et le réaménagement d'une salle de conférence à l'Office des Nations Unies à Genève.

122. Au cours de l'année, l'Organisation a sorti de son bilan des actifs d'une valeur nette comptable de 4,5 millions de dollars (2018 : 4,5 millions). La valeur du matériel a été réduite de 3,7 millions de dollars (2018 : 1,1 million de dollars), principalement par suite de pertes et autres raisons (3,4 millions de dollars), de défaillances (0,2 million de dollars) et d'actes d'hostilité (0,12 million de dollars). Celle des bâtiments et infrastructures a été réduite de 0,7 million de dollars (2018 : 3,4 millions de dollars), principalement en raison de la réduction des effectifs de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan.

123. Le test de dépréciation effectué n'a révélé aucune dépréciation notable.

#### *Immobilisations en cours*

124. Pendant l'année, un montant supplémentaire de 78,4 millions de dollars (2018 : 80,7 millions) a été porté en immobilisations en cours, essentiellement au titre de la rénovation et du réaménagement du Palais des Nations dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (54,1 millions), de la construction et de l'aménagement d'espaces de travail se prêtant à une utilisation souple entrepris au Siège de l'Organisation à New York (6,9 millions), de la construction de bâtiments et d'infrastructures dans les missions politiques spéciales (6,2 millions), de la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique (4,2 millions) et des améliorations locatives apportées au bâtiment de la CESAP à Bangkok (2,6 millions).

125. Le coût total prévu du plan stratégique patrimonial s'élève à 836,5 millions de francs suisses (soit 857,9 millions de dollars). Les travaux devraient se poursuivre jusqu'en 2024. Le projet est cofinancé par un prêt remboursable sans intérêt d'un montant maximum de 400 millions de francs suisses accordé par le Gouvernement suisse (voir note 21, par. 168). Le coût maximum du projet de rénovation de l'Africa Hall a été fixé à 56,9 millions de dollars. Le projet devrait être achevé après 2021, les travaux ayant pris du retard.

126. Des immobilisations en cours d'un montant de 16 millions de dollars (21,8 millions de dollars en 2018) ont été achevées et sont devenues opérationnelles, notamment la construction de bâtiments et d'infrastructures dans les missions

politiques spéciales (9,9 millions de dollars), des améliorations locatives apportées au bâtiment de la CESAP (2,6 millions de dollars), la rénovation des bâtiments et des aires de stationnement à Genève (2 millions de dollars) et des améliorations locatives apportées au bâtiment de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (0,6 million de dollars).

127. Le solde des immobilisations en cours à la fin de l'année s'élevait à 226,3 millions de dollars (163,9 millions de dollars en 2018) et concernait principalement la remise en état et la rénovation du Palais des Nations (179,3 millions de dollars), la construction d'espaces de travail se prêtant à une utilisation souple au Siège de l'Organisation à New York (20,4 millions de dollars), la rénovation de l'Africa Hall à la Commission économique pour l'Afrique (11,9 millions de dollars), la construction de bâtiments et d'infrastructures dans les missions politiques spéciales (6,6 millions de dollars) et les améliorations locatives apportées au bâtiment de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (6,1 millions de dollars).

#### *Contrats de location-financement*

128. Au 31 décembre 2019, le coût des actifs relevant de contrats de location-financement s'élevait à 145,7 millions de dollars (valeur nette comptable : 62,8 millions). Il s'agissait notamment d'actifs pour lesquels les droits d'usage avaient été cédés sans contrepartie (coût de remplacement : 140,1 millions ; valeur nette comptable : 62,8 millions) et de baux commerciaux d'une valeur de 5,6 millions de dollars (valeur nette comptable : néant). Le montant relatif aux droits d'usage cédés sans contrepartie est principalement constitué des 137,9 millions de dollars correspondant au coût des locaux du Centre international de Vienne (valeur nette comptable : 62,3 millions), tandis que les dépenses engagées au titre des baux commerciaux concernent des contrats portant sur l'équipement réseau.

129. Les contrats de location permettant à quatre entités du système des Nations Unies (l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Agence internationale de l'énergie atomique, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et la Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires) d'utiliser les locaux du Centre international de Vienne ont été conclus en 1979 pour une durée de 99 ans. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le coût de remplacement net d'amortissement du Centre s'élevait à 489,2 millions d'euros (596,6 millions de dollars) et sa valeur nette comptable, à 288,0 millions d'euros (351,2 millions de dollars). La part de l'Organisation a été fixée à 22,76 %. En conséquence, un coût de 135,8 millions de dollars et une valeur comptable nette de 79,9 millions de dollars ont été constatés au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

130. En 2019, des améliorations locatives d'un montant de 0,3 million de dollars apportées aux bâtiments du Centre international de Vienne ont été portées en immobilisations.

131. L'arrangement relatif au terrain sur lequel le Centre est situé est considéré comme un contrat de location simple. La part de la juste valeur locative du terrain qui revient à l'Organisation est passée comme contribution en nature.



**Immobilisations corporelles : 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrain</i>	<i>Immeubles</i>	<i>Infrastructures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Matériel de communication et matériel informatique</i>	<i>Matériel et outillage</i>	<i>Mobilier et agencements</i>	<i>Immobilisations en cours</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Total</i>
<b>Coût au 31 décembre 2018</b>	<b>835 698</b>	<b>3 766 665</b>	<b>319 258</b>	<b>173 682</b>	<b>170 849</b>	<b>55 118</b>	<b>4 392</b>	<b>163 907</b>	<b>9 364</b>	<b>5 498 933</b>
Entrées	–	20 588	1 497	21 767	8 922	3 022	161	78 371	112	134 440
Sorties	–	(1 088)	–	(16 075)	(8 650)	(2 404)	–	–	–	(28 217)
Immobilisations en cours terminées	–	13 488	1 145	–	1 100	–	265	(15 998)	–	–
Transferts	–	–	–	(129)	(3)	6	–	–	–	(126)
<b>Coût au 31 décembre 2019</b>		<b>3 799 653</b>	<b>321 900</b>	<b>179 245</b>	<b>172 218</b>	<b>55 742</b>	<b>4 818</b>	<b>226 280</b>	<b>9 476</b>	<b>5 605 030</b>
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2018</b>	<b>–</b>	<b>2 057 716</b>	<b>174 265</b>	<b>114 027</b>	<b>128 230</b>	<b>38 079</b>	<b>2 951</b>	<b>–</b>	<b>999</b>	<b>2 516 267</b>
Amortissements	–	113 494	15 773	14 202	12 730	2 980	302	–	561	160 042
Sorties	–	(355)	–	(12 692)	(8 465)	(2 251)	–	–	–	(23 763)
Transferts	–	–	–	33	(6)	1	–	–	–	28
Dépréciations	–	4	–	52	–	–	–	–	–	56
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2019</b>	<b>–</b>	<b>2 170 859</b>	<b>190 038</b>	<b>115 622</b>	<b>132 489</b>	<b>38 809</b>	<b>3 253</b>	<b>–</b>	<b>1 560</b>	<b>2 652 630</b>
<b>Valeur nette comptable</b>										
31 décembre 2018	835 698	1 708 949	144 993	59 655	42 619	17 039	1 441	163 907	8 365	2 982 666
<b>31 décembre 2019</b>	<b>835 698</b>	<b>1 628 794</b>	<b>131 862</b>	<b>63 623</b>	<b>39 729</b>	<b>16 933</b>	<b>1 565</b>	<b>226 280</b>	<b>7 915</b>	<b>2 952 400</b>

**Immobilisations corporelles : 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrain</i>	<i>Immeubles</i>	<i>Infrastructures</i>	<i>Véhicules</i>	<i>Matériel de communication et matériel informatique</i>	<i>Matériel et outillage</i>	<i>Mobilier et agencement</i>	<i>Immobilisations en cours</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Total</i>
<b>Coût au 31 décembre 2017</b>	<b>835 698</b>	<b>3 756 826</b>	<b>314 403</b>	<b>171 323</b>	<b>171 237</b>	<b>52 320</b>	<b>5 008</b>	<b>104 971</b>	<b>4 307</b>	<b>5 416 093</b>
Entrées	–	4 714	–	11 543	8 901	5 240	87	80 727	–	111 212
Sorties	–	(4 314)	(2 290)	(9 184)	(9 778)	(2 178)	(703)	–	–	(28 447)
Immobilisations en cours terminées	–	9 439	7 145	–	150	–	–	(21 791)	5 057	–
Transferts	–	–	–	–	339	(264)	–	–	–	75
<b>Coût au 31 décembre 2018</b>	<b>835 698</b>	<b>3 766 665</b>	<b>319 258</b>	<b>173 682</b>	<b>170 849</b>	<b>55 118</b>	<b>4 392</b>	<b>163 907</b>	<b>9 364</b>	<b>5 498 933</b>
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2017</b>	<b>–</b>	<b>1 935 324</b>	<b>158 123</b>	<b>110 128</b>	<b>122 939</b>	<b>37 009</b>	<b>3 325</b>	<b>–</b>	<b>546</b>	<b>2 367 394</b>
Amortissements	–	124 112	17 197	12 476	14 596	3 267	329	–	453	172 430
Sorties	–	(1 863)	(1 262)	(8 577)	(9 640)	(1 901)	(703)	–	–	(23 946)
Transferts	–	–	–	–	335	(296)	–	–	–	39
Dépréciations	–	143	207	–	–	–	–	–	–	350
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2018</b>	<b>–</b>	<b>2 057 716</b>	<b>174 265</b>	<b>114 027</b>	<b>128 230</b>	<b>38 079</b>	<b>2 951</b>	<b>–</b>	<b>999</b>	<b>2 516 267</b>
<b>Valeur nette comptable</b>										
31 décembre 2017	835 698	1 821 502	156 280	61 195	48 298	15 311	1 683	104 971	3 761	3 048 699
<b>31 décembre 2018</b>	<b>835 698</b>	<b>1 708 949</b>	<b>144 993</b>	<b>59 655</b>	<b>42 619</b>	<b>17 039</b>	<b>1 441</b>	<b>163 907</b>	<b>8 365</b>	<b>2 982 666</b>

**Note 15****Immobilisations incorporelles**

132. Toutes les immobilisations incorporelles acquises avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, à l'exception d'Umoja, progiciel de gestion intégré de l'Organisation, sont couvertes par les dispositions transitoires des normes IPSAS et n'ont pas été comptabilisées. Toutes les acquisitions ultérieures ont été comptabilisées conformément aux critères d'inscription correspondants.

133. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles s'élevait à 142,6 millions de dollars (130,5 millions en 2018). En 2019, le coût des acquisitions et celui de l'amortissement se sont élevés respectivement à 33,4 millions de dollars et 21,3 millions de dollars.

134. La valeur comptable totale d'Umoja à la fin de l'année était de 103,6 millions de dollars (94,7 millions de dollars en 2018). Les coûts de développement relatifs à Umoja sont comptabilisés comme actifs en cours de développement. Lorsqu'un module devient opérationnel, il est comptabilisé comme immobilisation incorporelle.

135. En cours d'année, un montant supplémentaire de 33,2 millions de dollars (26,2 millions en 2018) a été porté en immobilisations en cours de développement, essentiellement au titre d'Umoja (32,0 millions), et des immobilisations en cours de développement d'un montant de 25,1 millions de dollars ont été terminées et sont devenues opérationnelles.

136. Le solde des immobilisations en cours de développement à la fin de l'année s'élevait à 17,9 millions de dollars (11,5 millions en 2018) et concernait principalement le développement d'Umoja (16,3 millions).

**Immobilisations incorporelles : 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Umoja	Autres logiciels développés en interne	Logiciels acquis à l'extérieur	Licences et droits	Actifs en cours de développement		Total
					Umoja	Divers	
<b>Coût au 31 décembre 2018</b>	<b>209 342</b>	<b>18 228</b>	<b>16 082</b>	<b>154</b>	<b>9 458</b>	<b>2 004</b>	<b>255 268</b>
Entrées	–	–	116	–	32 010	1 236	33 362
Sorties	–	–	(66)	–	–	–	(66)
Actifs en cours de développement : travaux achevés	25 124	1 647	–	–	(25 124) <sup>a</sup>	(1 647)	–
Transferts	–	–	54	–	–	–	54
<b>Coût au 31 décembre 2019</b>	<b>234 466</b>	<b>19 875</b>	<b>16 186</b>	<b>154</b>	<b>16 344</b>	<b>1 593</b>	<b>288 618</b>
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2018</b>	<b>114 675</b>	<b>7 954</b>	<b>2 017</b>	<b>99</b>	–	–	<b>124 745</b>
Amortissements	16 143	3 277	1 829	27	–	–	21 276
Sorties	–	–	(66)	–	–	–	(66)
Transferts	–	–	16	–	–	–	16
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2019</b>	<b>130 818</b>	<b>11 231</b>	<b>3 796</b>	<b>126</b>	–	–	<b>145 971</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Au 31 décembre 2018	94 667	10 274	14 065	55	9 458	2 004	130 523
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>103 648</b>	<b>8 644</b>	<b>12 390</b>	<b>28</b>	<b>16 344</b>	<b>1 593</b>	<b>142 647</b>

<sup>a</sup> Dont 1,920 million correspondant à des améliorations apportées à Umoja-Intégration au cours des années antérieures.

**Immobilisations incorporelles : 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Umoja	Autres logiciels développés en interne	Logiciels acquis à l'extérieur	Licences et droits	Actifs en cours de développement		Total
					Umoja	Divers	
<b>Coût au 31 décembre 2017</b>	<b>171 129</b>	<b>18 228</b>	<b>4 447</b>	<b>154</b>	<b>23 037</b>	<b>401</b>	<b>217 396</b>
Entrées	–	–	11 635	–	24 634	1 603	37 872
Actifs en cours de développement : travaux achevés	38 213	–	–	–	(38 213) <sup>a</sup>	–	–
<b>Coût au 31 décembre 2018</b>	<b>209 342</b>	<b>18 228</b>	<b>16 082</b>	<b>154</b>	<b>9 458</b>	<b>2 004</b>	<b>255 268</b>
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2017</b>	<b>98 784</b>	<b>4 380</b>	<b>1 001</b>	<b>73</b>	–	–	<b>104 238</b>
Amortissements	15 891	3 574	1 011	26	–	–	20 502
Dépréciation	–	–	5	–	–	–	5
<b>Cumul des amortissements au 31 décembre 2018</b>	<b>114 675</b>	<b>7 954</b>	<b>2 017</b>	<b>99</b>	–	–	<b>124 745</b>
<b>Valeur nette comptable</b>							
Au 31 décembre 2017	72 345	13 848	3 446	81	23 037	401	113 158
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>94 667</b>	<b>10 274</b>	<b>14 065</b>	<b>55</b>	<b>9 458</b>	<b>2 004</b>	<b>130 523</b>

<sup>a</sup> Dont 18,1 million correspondant à des améliorations apportées à Umoja-Intégration au cours des années antérieures.

**Note 16**  
**Dettes et autres charges à payer**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
Dettes fournisseurs	52 474	45 278
Transferts dus	21 638	10 783 <sup>a</sup>
Dettes envers d'autres entités des Nations Unies	72 277	31 728
Charges à payer au titre de biens et services	135 373	102 255
Dettes diverses	55 894	42 023
<b>Total partiel</b>	<b>337 656</b>	<b>232 067</b>
Montants dus aux États Membres	387	1 812
Montant dus aux États Membres au titre du Fonds de roulement <sup>b</sup>	150 000	150 000
<b>Total partiel</b>	<b>150 387</b>	<b>151 812</b>
<b>Total</b>	<b>488 043</b>	<b>383 879</b>

<sup>a</sup> Les chiffres ont été retraités pour les rendre conformes à la nouvelle présentation.<sup>b</sup> Le Fonds de roulement est alimenté par des avances versées par les États Membres destinées à financer des dépenses inscrites au budget et des dépenses extraordinaires ou d'autres dépenses autorisées par l'Assemblée générale.**Note 17**  
**Encaissements par anticipation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
Produits comptabilisés d'avance	94 439	122 497
Encaissements par anticipation – États Membres	72	1 880
<b>Total</b>	<b>94 511</b>	<b>124 377</b>

**Note 18**  
**Engagements au titre des avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants</i>	<i>Passifs non courants</i>	<i>Total 31 décembre 2019</i>
Assurance maladie après la cessation de service	78 227	4 431 554	4 509 781
Congé annuel	15 939	139 893	155 832
Prestations liées au rapatriement	25 932	216 682	242 614
<i>Total à imputer sur le budget ordinaire</i>	<i>120 098</i>	<i>4 788 129</i>	<i>4 908 227</i>
Assurance maladie après la cessation de service	8 232	872 470	880 702
Congé annuel	3 883	52 909	56 792

	<i>Passifs courants</i>	<i>Passifs non courants</i>	<i>Total 31 décembre 2019</i>
Prestations liées au rapatriement	5 135	65 699	70 834
<i>Total à imputer sur les ressources extrabudgétaires</i>	<i>17 250</i>	<i>991 078</i>	<i>1 008 328</i>
<b>Engagements au titre des prestations définies dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi</b>	<b>137 348</b>	<b>5 779 207</b>	<b>5 916 555</b>
Indemnités prévues à l'appendice D au Règlement du personnel	1 877	35 862	37 739
Cotisations à la Caisse des pensions	599	–	599
Assurances	16 052	–	16 052
Traitements et indemnités à payer	68 057	31	68 088
<b>Total des engagements au titre des avantages du personnel</b>	<b>223 933</b>	<b>5 815 100</b>	<b>6 039 033</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants</i>	<i>Passifs non courants</i>	<i>Total 31 décembre 2018</i>
Assurance maladie après la cessation de service	94 834	3 629 452	3 724 286
Congé annuel	11 229	120 556	131 785
Prestations liées au rapatriement	18 046	187 482	205 528
<i>Total à imputer sur le budget ordinaire</i>	<i>124 109</i>	<i>3 937 490</i>	<i>4 061 599</i>
Assurance maladie après la cessation de service	10 539	540 070	550 609
Congé annuel	2 681	38 233	40 914
Prestations liées au rapatriement	3 544	48 798	52 342
<i>Total à imputer sur les ressources extrabudgétaires</i>	<i>16 764</i>	<i>627 101</i>	<i>643 865</i>
<b>Engagements au titre des prestations définies dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi</b>	<b>140 873</b>	<b>4 564 591</b>	<b>4 705 464</b>
Indemnités prévues à l'appendice D au Règlement du personnel	1 826	30 283	32 109
Cotisations à la Caisse des pensions	622	–	622
Assurances	20 520	–	20 520
Traitements et indemnités à payer	61 998	35	62 033
<b>Total des engagements au titre des avantages du personnel</b>	<b>225 839</b>	<b>4 594 909</b>	<b>4 820 748</b>

137. Conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), les passifs liés aux prestations dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi, ainsi qu'aux indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel de l'ONU, sont déterminés par des actuaires indépendants. Il est procédé à une évaluation actuarielle en principe tous les deux ans. La dernière évaluation en date a été arrêtée au 31 décembre 2019.

*Engagements au titre des prestations définies dues à la cessation de service  
ou postérieures à l'emploi*

*Évaluation actuarielle : hypothèses*

138. Les principales hypothèses actuarielles ayant servi au calcul des engagements au titre des avantages du personnel au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 sont indiquées ci-dessous.

**Hypothèses actuarielles**

(En pourcentage)

<i>Hypothèses</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Congé annuel</i>
Taux d'actualisation au 31 décembre 2018	3,93	4,18	4,22
Taux d'actualisation au 31 décembre 2019	2,36	3,04	2,5
Taux d'inflation au 31 décembre 2018	3,89-5,57	2,20	–
Taux d'inflation au 31 décembre 2019	3,76-5,44	2,20	–

139. Les courbes des rendements utilisées pour le calcul des taux d'actualisation applicables au dollar des États-Unis, à l'euro et au franc suisse ont été élaborées par Aon Hewitt. Cela est conforme à la décision prise dans le cadre de l'harmonisation des hypothèses actuarielles dans l'ensemble du système des Nations Unies par le Groupe de travail des normes comptables.

140. Le taux d'augmentation des traitements et les hypothèses démographiques utilisés pour les évaluations de 2019 sont les mêmes que ceux utilisés pour la dernière évaluation de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Les hypothèses d'augmentation des traitements pour la catégorie des administrateurs étaient de 9,27 % à l'âge de 19 ans, tombant progressivement à 3,97 % à l'âge de 70 ans. Celles appliquées aux traitements des agents des services généraux étaient de 6,84 % à l'âge de 19 ans, tombant progressivement à 3,47 % à l'âge de 70 ans.

141. Le coût des prestations par personne au titre des régimes d'assurance maladie après la cessation de service a été actualisé pour tenir compte de l'évolution récemment observée en ce qui concerne les prestations et affiliations. L'hypothèse retenue pour le taux d'évolution tendanciel du coût des soins de santé a été révisée afin de tenir compte de l'augmentation prévue à court terme des coûts des régimes d'assurance maladie après la cessation de service et de la conjoncture économique. Les taux d'évolution tendanciels du coût des soins de santé basés sur les hypothèses à long terme élaborées par Aon Hewitt pour différentes devises, comme indiqué ci-dessous.

<i>Hypothèses concernant l'évolution des coûts</i>	<i>2019</i>			<i>2018</i>		
	<i>Taux initial</i>	<i>Taux final</i>	<i>Nombre d'années à courir avant que le taux final soit atteint</i>	<i>Taux initial</i>	<i>Taux final</i>	<i>Nombre d'années à courir avant que le taux final soit atteint</i>
Plans proposés aux États-Unis (hors Medicare)	5,44 %	3,85 %	13 ans	5,57 %	3,85 %	14 ans
Plans Medicare proposés aux États-Unis	5,26 %	3,85 %	13 ans	5,38 %	3,85 %	14 ans



Hypothèses concernant l'évolution des coûts	2019			2018		
	Taux initial	Taux final	Nombre d'années à courir avant que le taux final soit atteint	Taux initial	Taux final	Nombre d'années à courir avant que le taux final soit atteint
Régimes d'assurance dentaire proposés aux États-Unis	4,66 %	3,85 %	13 ans	4,73 %	3,85 %	14 ans
Plans proposés hors États-Unis (Suisse)	3,76 %	2,85 %	8 ans	3,89 %	3,05 %	9 ans
Plans proposés hors États-Unis (zone euro)	3,83 %	3,65 %	3 ans	3,91 %	3,65 %	4 ans

142. Pour évaluer les engagements au titre des prestations liées au rapatriement au 31 décembre 2019, on a retenu un taux d'inflation des frais de voyage de 2,20 % (comme en 2018), compte tenu des taux d'inflation prévus pour les 20 prochaines années aux États-Unis.

143. Pour les engagements au titre des reliquats de congés payés, l'hypothèse retenue a été celle d'une augmentation annuelle égale à 10,9 % les trois premières années de service, à 1 % de la quatrième à la huitième année et à 0,5 % chaque année par la suite, jusqu'à concurrence de 60 jours. La méthode d'attribution est utilisée pour l'évaluation actuarielle des engagements au titre des congés annuels.

144. Pour les régimes à prestations définies, les hypothèses relatives à la mortalité reposent sur les tables et statistiques publiées. Les hypothèses relatives aux augmentations de traitement, aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et à la mortalité sont conformes à celles que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies utilise pour sa propre évaluation actuarielle.

*Évaluation actuarielle : variation des engagements au titre des prestations définies postérieures à l'emploi*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
<b>Montant net des engagements au titre des prestations définies, au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>4 705 464</b>	<b>5 043 449</b>
Coût des services rendus au cours de la période	152 334	162 785
Coût financier	183 167	166 864
<b>Montant total porté en charge</b>	<b>335 501</b>	<b>329 649</b>
Prestations versées	(145 287)	(139 725)
(Gains)/pertes actuariel(le)s comptabilisé(e)s directement dans l'état des variations de l'actif net <sup>a</sup>	1 020 877	(527 909)
<b>Montant net des engagements au titre des prestations définies, au 31 décembre</b>	<b>5 916 555</b>	<b>4 705 464</b>

<sup>a</sup> Le montant total net des pertes actuarielles constatées dans l'état des variations de l'actif net s'élève à 1 260,077 millions de dollars (2018 : 239,200 millions de dollars).

*Évaluation actuarielle : analyse de sensibilité au taux d'actualisation*

145. Les variations des taux d'actualisation sont dictées par la courbe d'actualisation, qui est construite à partir d'obligations de sociétés. Les marchés obligataires ont fluctué au cours de la période comptable, et cette volatilité influe sur l'hypothèse retenue pour le taux d'actualisation. Une variation de 0,5 point de pourcentage (1 point en 2018) aurait sur les engagements les incidences indiquées ci-dessous.

**Analyse de sensibilité au taux d'actualisation : engagements au titre des avantages du personnel en fin d'année**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Congé annuel</i>
Hausse de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation	(529 068)	(11 604)	(8 835)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(11,0)	(4)	(4)
Baisse de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation	621 685	12 438	9 538
En pourcentage des engagements en fin d'année	13,0	4	4

<i>Au 31 décembre 2018</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Congé annuel</i>
Hausse de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation	(729 549)	(22 076)	(15 316)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(17,07)	(8,56)	(8,87)
Baisse de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation	970 428	25 641	17 866
En pourcentage des engagements en fin d'année	22,70	9,94	10,35

*Évaluation actuarielle : analyse de sensibilité à l'évolution des frais médicaux*

146. La principale hypothèse utilisée dans l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est le taux auquel le coût des soins de santé devrait augmenter à l'avenir. L'analyse de sensibilité porte sur l'évolution des engagements résultant de la variation à la hausse ou à la baisse de ce coût, toutes autres hypothèses, dont celle relative au taux d'actualisation, demeurant constantes. Si l'hypothèse tendancielle relative au coût des soins de santé venait à varier de 0,5 point de pourcentage (1 point de pourcentage en 2018), l'évaluation des engagements au titre des prestations définies s'établirait comme indiqué ci-dessous.

**Analyse de sensibilité à l'évolution des frais médicaux : incidence d'une variation de 0,5 point de pourcentage (1 point de pourcentage en 2018) de l'hypothèse tendancielle relative aux dépenses de santé**

(En milliers de dollars des États-Unis et en pourcentage)

<i>2019</i>	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>
Incidence sur les engagements au titre des prestations définies	12,05 %	593 406 (10,39 %) (512 106)

2019	Hausse		Baisse	
Incidence cumulée sur le coût des services rendus au cours de la période et le coût financier	0,87 %	43 003	(0,73 %)	(36 178)
<b>Total</b>		<b>636 409</b>		<b>(548 284)</b>

2018	Hausse		Baisse	
Incidence sur les engagements au titre des prestations définies	22,79 %	974 076	(17,45 %)	(745 993)
Incidence cumulée sur le coût des services rendus au cours de la période et le coût financier	1,81 %	77 529	(1,33 %)	(56 805)
<b>Total</b>		<b>1 051 605</b>		<b>(802 798)</b>

147. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'Organisation prélève une cotisation égale à 3 % du traitement brut, indemnité de poste comprise, pour tous les postes extrabudgétaires, en vue de constituer une réserve permettant de couvrir ses engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les fonctionnaires occupant ce type de poste qui partent à la retraite. Cette cotisation a été portée à 6 % au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Au 31 décembre 2019, la réserve extrabudgétaire accusait toutefois un déficit net de 771,5 millions de dollars (523,8 millions de dollars en 2018), compte tenu de l'augmentation considérable des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

148. L'Organisation prélève une cotisation égale à 8 % du traitement brut hors contributions du personnel pour tous les postes extrabudgétaires, en vue de constituer une réserve pour couvrir ses engagements au titre de la prime de rapatriement. Au 31 décembre 2019, le solde net de la réserve s'établissait à 43,8 millions de dollars (44,7 en 2018).

*Autres éléments d'information concernant les régimes à prestations définies*

149. Les chiffres indiqués pour 2019 correspondent au montant estimatif des versements dus, durant l'année, aux fonctionnaires qui quittent leur emploi et aux retraités, montant établi sur la base des tendances observées en matière d'acquisition des droits au titre des différentes prestations : assurance maladie après la cessation de service, prestations liées au rapatriement et versement en compensation de jours de congé annuel accumulés. Les montants estimatifs des versements dus au titre des régimes à prestations définies, déduction faite des cotisations des participants à ces régimes, sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

**Montants estimatifs des versements dus au titre des régimes à prestations définies  
 (déduction faite des cotisations des participants)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Assurance maladie après la cessation de service	Prestations liées au rapatriement	Congé annuel	Total
2020	71 354	32 011	20 318	123 683
2019	108 540	22 346	14 401	145 287

**Données rétrospectives : montant total des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des prestations liées au rapatriement et du reliquat de congés annuels au 31 décembre**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2019	2018	2017	2016	2015
Valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies	5 451	4 705	5 043	4 337	4 135

*Autres passifs liés aux avantages du personnel*

*Fonds pour le règlement des demandes d'indemnisation au titre de l'appendice D du Règlement du personnel*

150. Un fonds est établi aux fins du règlement des demandes d'indemnisation en cas de décès, de blessure ou de maladie imputables à l'exercice de fonctions officielles. Ces demandes sont régies par l'appendice D du Règlement du personnel. Le fonds, qui permet à l'Organisation de continuer à s'acquitter des obligations qui lui incombent, est alimenté par un prélèvement égal à 1 % de la rémunération de base nette, y compris l'indemnité de poste, du personnel remplissant les conditions requises. Il sert au versement de prestations mensuelles de décès et d'invalidité et d'une somme globale en cas de blessure ou de maladie, ainsi qu'à la prise en charge des frais médicaux.

*Évaluation actuarielle des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel : hypothèses*

151. Les charges à payer au titre des indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès sont soumises à une évaluation actuarielle. Elles sont calculées à partir des prestations prévues, dont le montant est relevé pour refléter l'ajustement au coût de la vie, diminué pour tenir compte de la mortalité et actualisé à la valeur actuelle. Leur montant estimatif au 31 décembre 2019, qui s'élève à 37,7 millions de dollars, a été établi sur la base d'une évaluation actuarielle arrêtée à la même date.

152. L'ajustement au coût de la vie est le même que celui utilisé dans l'évaluation actuarielle de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies arrêtée au 31 décembre 2017, soit 2,20 %. Le montant des engagements au 31 décembre 2019 a été déterminé sur la base des courbes des rendements établies par Aaron Hewitt, comme celui des engagements au titre des prestations définies. L'évaluation des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel repose sur des hypothèses de mortalité tirées des tableaux de statistiques de l'Organisation mondiale de la Santé.

*Évaluation actuarielle des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel : analyse de sensibilité*

153. L'analyse de sensibilité porte sur l'évolution des engagements résultant de modifications de l'ajustement au coût de la vie et des hypothèses liées aux taux d'actualisation. Une variation de 1 point de pourcentage de l'ajustement au coût de la vie et des hypothèses liées aux taux d'actualisation aurait une incidence sur l'évaluation des indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel, comme indiqué ci-dessous.

**Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel : incidence d'une variation de 1 point de pourcentage de l'ajustement au coût de la vie sur les engagements en fin d'année**

(En milliers de dollars des États-Unis et en pourcentage)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Hausse de 1 point de pourcentage de l'ajustement au coût de la vie	5 042	4 030
En pourcentage des engagements en fin d'année	13,36	12,55
Baisse de 1 point de pourcentage de l'ajustement au coût de la vie	(4 290)	(3 353)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(11,37)	(10,44)

**Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel : incidence d'une variation de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation retenu sur les engagements en fin d'année**

(En milliers de dollars des États-Unis et en pourcentage)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Hausse de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation	(4 069)	(3 507)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(10,78)	(10,92)
Baisse de 1 point de pourcentage du taux d'actualisation	5 702	4 332
En pourcentage des engagements en fin d'année	15,11	13,49

*Traitements et indemnités à payer*

154. Les traitements et indemnités à payer comprennent un montant de 17,9 millions de dollars au titre des traitements dus (21,3 millions en 2018), un montant de 40,8 millions de dollars au titre des congés dans les foyers (33,4 millions en 2018) et un montant de 8,6 millions de dollars (7,0 millions en 2018) correspondant à d'autres dettes et charges à payer au titre des primes de rapatriement et autres prestations.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

155. Les Statuts de la Caisse stipulent que le Comité mixte fait procéder par l'actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de faire procéder à une évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. L'évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les avoirs de la Caisse à la date de l'évaluation et le montant estimatif de ses avoirs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

156. L'Organisation est tenue de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale (actuellement de 7,90 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,80 % pour les organisations affiliées). Conformément à l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chacune des organisations affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

157. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été arrêtée au 31 décembre 2017, et il est actuellement procédé à l'évaluation au 31 décembre 2019. Aux fins de l'établissement des états financiers de 2018, il a été considéré que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2017 s'appliquaient au 31 décembre 2018.

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

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

160. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler le déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2015, 2016 et 2017) s'élevait à 6 931,39 millions de dollars, dont 18,1 % provenant de l'Organisation.

161. En 2019, les cotisations versées à la Caisse par l'Organisation et les membres du personnel se sont élevées à 463,4 millions de dollars (2018 : 440,4 millions). En 2020, elles devraient atteindre environ 480,1 millions de dollars.

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

163. Le Comité des commissaires aux comptes effectue chaque année un audit de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements, qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org](http://www.unjspf.org)).

**Note 19  
Provisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Sommes portées au crédit des États Membres</i>	<i>Litiges et réclamations</i>	<i>Remise en état</i>	<i>Demandes d'indemnisation (sinistre inconnu)</i>	<i>Total</i>
<b>Provisions au 31 décembre 2018</b>	<b>53 763</b>	<b>1 595</b>	<b>457</b>	<b>102 107</b>	<b>157 922</b>
Nouvelles provisions	–	580	159	99 031	99 770
Montants repris	–	(1 095)	(45)	–	(1 140)

	<i>Sommes portées au crédit des États Membres</i>	<i>Litiges et réclamations</i>	<i>Remise en état</i>	<i>Demandes d'indemnisation (sinistre inconnu)</i>	<i>Total</i>
Montants utilisés	(28 571)	(344)	–	(102 107)	(131 022)
<b>Provisions au 31 décembre 2019</b>	<b>25 192</b>	<b>736</b>	<b>571</b>	<b>99 031</b>	<b>125 530</b>
Passifs courants	25 192	736	336	99 031	125 295
Passifs non courants	–	–	235	–	235
<b>Total</b>	<b>25 192</b>	<b>736</b>	<b>571</b>	<b>99 031</b>	<b>125 530</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Sommes portées au crédit des États Membres</i>	<i>Litiges et réclamations</i>	<i>Remise en état</i>	<i>Demandes d'indemnisation (sinistre inconnu)</i>	<i>Total</i>
<b>Provisions au 31 décembre 2017</b>	<b>28 571</b>	<b>858</b>	<b>572</b>	<b>84 394</b>	<b>114 395</b>
Nouvelles provisions	25 192 <sup>a</sup>	1 369	197	102 107	128 865
Montants repris	–	(554)	(312)	–	(866)
Montants utilisés	–	(78)	–	(84 394)	(84 472)
<b>Provisions au 31 décembre 2018</b>	<b>53 763</b>	<b>1 595</b>	<b>457</b>	<b>102 107</b>	<b>157 922</b>
Passifs courants	53 763	1 595	196	102 107	157 661
Passifs non courants	–	–	261	–	261
<b>Total</b>	<b>53 763</b>	<b>1 595</b>	<b>457</b>	<b>102 107</b>	<b>157 922</b>

<sup>a</sup> En raison de l'annulation des engagements de l'exercice biennal 2016-2017 (voir la note 25).

164. Le montant porté au crédit des États Membres au titre des soldes inutilisés, qui s'élève à 25,2 millions de dollars, a été établi en 2018. Un montant de 0,7 million de dollars a également été provisionné (2018 : 1,6 million de dollars) pour diverses demandes d'indemnisation en cours dont la probabilité d'aboutissement a été jugée supérieure à 50 %. Les montants provisionnés pour les demandes d'indemnisation (sinistre inconnu) équivalent aux frais médicaux et dentaires estimatifs engagés durant la période considérée qui n'ont pas encore fait l'objet d'une déclaration, mais qui devront probablement être réglés.

## Note 20

### Passif lié à la péréquation des impôts

165. L'Assemblée générale a créé le Fonds de péréquation des impôts par sa résolution 973 (X), afin d'égaliser la rémunération nette des fonctionnaires, quelles que soient les obligations que ceux-ci ont à l'égard de leurs autorités fiscales nationales. Les recettes du Fonds proviennent des contributions du personnel émergeant au budget ordinaire, aux budgets des opérations de maintien de la paix et à celui du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux.

166. Les dépenses du Fonds sont les montants déduits des contributions dues au titre du budget ordinaire, des opérations de maintien de la paix et du Mécanisme par les États Membres qui exonèrent de l'impôt sur le revenu les émoluments que l'ONU verse à leurs nationaux. Les États Membres qui imposent le revenu de leurs nationaux travaillant pour l'Organisation ne sont pas crédités de la totalité de la part du Fonds

qui leur revient. Celle-ci sert essentiellement à rembourser leurs nationaux émergeant au budget ordinaire, aux budgets des opérations de maintien de la paix ou à celui du Mécanisme des impôts qu'ils ont à acquitter sur les émoluments que leur verse l'Organisation. Les remboursements sont comptabilisés en dépenses par le Fonds. Les fonctionnaires dont la rémunération est financée au moyen de ressources extrabudgétaires et qui doivent s'acquitter de l'impôt sur le revenu sont remboursés directement par prélèvement sur ces ressources. Étant donné que l'Organisation administre ce dispositif pour le compte de tiers, une dette correspondant à la différence entre les produits et les charges relatifs au Fonds de péréquation des impôts est comptabilisée.

### Produits et charges opérationnelles du Fonds de péréquation des impôts<sup>a</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	États-Unis d'Amérique	Autres États Membres	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<b>Produits des contributions du personnel :</b>				
Budget ordinaire de l'Organisation	58 855	208 669	267 524	260 842
Opérations de maintien de la paix	50 349	130 169	180 518	184 646
Mécanisme résiduel	2 116	6 366	8 482	8 839
Part des intérêts créditeurs	395	1 223	1 618	1 657
<b>Total des produits des contributions du personnel</b>	<b>111 715</b>	<b>346 427</b>	<b>458 142</b>	<b>455 984</b>
Dépenses de personnel et autres	81 186	–	81 186	95 466
Services contractuels	169	–	169	252
Sommes portées au crédit d'autres États Membres :				
Budget ordinaire de l'Organisation	–	215 552	215 552	200 788
Opérations de maintien de la paix	–	127 028	127 028	120 662
Mécanisme résiduel	–	7 912	7 912	9 446
<b>Total des charges</b>	<b>81 355</b>	<b>350 492</b>	<b>431 847</b>	<b>426 614</b>
<b>Excédent net des produits par rapport aux charges</b>	<b>30 360</b>	<b>(4 065)</b>	<b>26 295</b>	<b>29 370</b>

<sup>a</sup> Le présent tableau récapitulatif indique les produits et les charges du Fonds de péréquation des impôts, qui ont été éliminés dans les états financiers du volume I. En 2019, un montant de 26, 295 millions de dollars a été ajouté au solde cumulé de l'excédent des produits par rapport aux charges et reporté à la rubrique Passif lié à la péréquation des impôts dans les états financiers.

167. Au 31 décembre 2019, l'excédent cumulé du Fonds de péréquation des impôts s'élevait à 123,022 millions de dollars (96,727 millions de dollars en 2018), dont 70,198 millions de dollars dus aux États-Unis d'Amérique (39,838 millions de dollars en 2018) et 52,824 millions de dollars à d'autres États Membres (56,889 millions de dollars en 2018). Le montant total des sommes dues par le Fonds s'élevait à 182,595 millions de dollars (150,873 millions de dollars en 2018) et comprenait une obligation fiscale estimée à 59,573 millions de dollars au titre de 2019 et des exercices fiscaux antérieurs (54,146 millions de dollars en 2018), pour laquelle 31,370 millions de dollars environ ont été décaissés en janvier 2020 et 28,203 millions de dollars environ devaient être réglés en avril 2020.



**Note 21**  
**Autres éléments de passif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants</i>	<i>Passifs non courants</i>	<i>Total au 31 décembre 2019</i>
Engagements au titre d'accords conditionnels	103 453	22 928	126 381
Engagements au titre d'accords de cession de droits d'usage sans contrepartie	3 377	59 478	62 855
Engagements au titre de contrats de location simple comptabilisés selon la méthode linéaire	7 869	–	7 869
Emprunts	2 566	62 523	65 089
Autres éléments de passif	9 484	2 603	12 087
<b>Total des autres éléments de passif</b>	<b>126 749</b>	<b>147 532</b>	<b>274 281</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants</i>	<i>Passifs non courants</i>	<i>Total au 31 décembre 2018</i>
Engagements au titre d'accords conditionnels	94 955	42 457	137 412
Engagements au titre d'accords de cession de droits d'usage sans contrepartie	3 698	62 816	66 514
Engagements au titre de contrats de location simple comptabilisés selon la méthode linéaire	6 525	–	6 525
Emprunts	–	34 086	34 086
Autres éléments de passif	5 678	203	5 881
<b>Total des autres éléments de passif</b>	<b>110 856</b>	<b>139 562</b>	<b>250 418</b>

*Emprunts*

168. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a décidé que le plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations serait en partie financé par un prêt à taux zéro consenti par le pays hôte. Un contrat de prêt entre l'Organisation et la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) (organisme public relevant de l'État suisse) a été signé en avril 2017, avec un montant maximal fixé à 400 millions de francs suisses. L'Organisation procède à plusieurs prélèvements annuels. Le prêt est évalué au coût amorti sur la base du taux d'intérêt des obligations à 30 ans de l'État fédéral suisse. Au 31 décembre 2019, la valeur nominale des prélèvements atteignait 67,2 millions de dollars (soit 65,5 millions de francs suisses). Leur juste valeur évaluée au coût amorti était équivalente à 65,1 millions de dollars.

169. Le prêt ayant été consenti à un taux inférieur à celui du marché, il est considéré comme un prêt à des conditions avantageuses. Le taux d'intérêt des obligations à 30 ans de l'État fédéral suisse ayant été négatif au 31 décembre 2019, on a comptabilisé des charges financières théoriques de 1,35 million de dollars pour 2019 ; en 2018, on avait comptabilisé des produits théoriques de 1,99 million de dollars. Ni les charges théoriques ni les produits théoriques ne sont véritablement versés ou reçus.

**Note 22**

**Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires contrôlés**

170. Les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires sont des dispositifs de mise en commun de ressources provenant de divers partenaires financiers qui sont allouées à de multiples entités de réalisation à l'appui de priorités de développement nationales, régionales ou mondiales spécifiques. Ces fonds sont administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du Programme des Nations Unies pour le développement.

*Fonds dont l'Organisation détient le contrôle et pour lesquels elle agit en son nom propre*

171. Des fonds humanitaires communs ont été constitués sous forme de partenariats entre organismes des Nations Unies pour l'exercice d'activités humanitaires dans un certain nombre de pays. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires prête des services techniques à ces fonds et est chargé d'en gérer l'allocation. L'Organisation contrôle donc les fonds humanitaires communs, pour lesquels elle agit en son nom propre.

172. Le Fonds pour la consolidation de la paix appuie environ 500 projets dans 40 pays en apportant un financement rapide et souple à des initiatives de consolidation de la paix menées dans des pays qui sortent d'un conflit. Ce fonds étant dirigé et géré par le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, l'Organisation agit en son nom propre pour ce programme.

173. L'Assemblée générale ayant adopté la résolution 71/1, intitulée « Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants », l'Organisation a créé en 2017 le fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies en faveur du pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, dont le Comité consultatif est présidé par la Représentante spéciale du Secrétaire général pour les migrations internationales.

174. En 2016, l'Organisation a mis en place le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour la lutte contre le choléra en Haïti, qui constitue un moyen rapide, souple et transparent d'appuyer l'action concertée du système des Nations Unies et de ses partenaires. L'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour Haïti et le Directeur ou la Directrice du Groupe du développement durable du Cabinet du Secrétaire général coprésident le Comité consultatif du Fonds. L'Organisation est par conséquent considérée comme le commettant du Fonds.

175. Il est rendu compte directement dans les états financiers de l'Organisation des opérations des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires dont l'Organisation détient le contrôle et pour lesquels elle agit en son nom propre. Le tableau ci-après récapitule les produits, les charges et l'actif net de ces fonds.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Année terminée le 31 décembre 2019</i>				
	<i>Fonds humanitaires communs</i>	<i>Fonds pour la consolidation de la paix</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour les migrations</i>	<i>Fonds pour la lutte contre le choléra en Haïti</i>	<i>Total</i>
Produits	432 462	114 330	–	10 058	556 850
Charges	(419 946)	(159 276)	78	(5 648)	(584 792)
<b>Excédent/(déficit) net</b>	<b>12 516</b>	<b>(44 946)</b>	<b>78</b>	<b>4 410</b>	<b>(27 942)</b>

	Année terminée le 31 décembre 2019				
	Fonds humanitaires communs	Fonds pour la consolidation de la paix	Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour les migrations	Fonds pour la lutte contre le choléra en Haïti	Total
Actif net au 31 décembre 2018	212 172	141 448	376	6 004	360 000
<b>Actif net au 31 décembre 2019</b>	<b>224 688</b>	<b>96 502</b>	<b>454</b>	<b>10 414</b>	<b>332 058</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année terminée le 31 décembre 2018				
	Fonds humanitaires communs	Fonds pour la consolidation de la paix	Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour les migrations	Fonds pour la lutte contre le choléra en Haïti	Total
Produits	333 683	132 206	612	3 010	469 511
Charges	(323 081)	(156 953)	(259)	(2 033)	(482 326)
<b>Excédent/(déficit) net</b>	<b>10 602</b>	<b>(24 747)</b>	<b>353</b>	<b>977</b>	<b>(12 815)</b>
Actif net au 31 décembre 2017	201 570	166 195	23	5 027	372 815
<b>Actif net au 31 décembre 2018</b>	<b>212 172</b>	<b>141 448</b>	<b>376</b>	<b>6 004</b>	<b>360 000</b>

## Note 23

### Participations dans des partenariats

*Participations dans des partenariats comptabilisées par mise en équivalence*

#### Partenariats comptabilisés par mise en équivalence au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	État des variations de l'actif net				
	Actif/(passif) net au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	Gains/(pertes) actuariel(le)s : engagements liés aux avantages du personnel	Autres changements	État des résultats financiers : excédent/(déficit) sur l'année	Actif/(passif) net au 31 décembre 2019
<b>Participations dans des partenariats : actifs non courants</b>					
Centre du commerce international (ITC)	16 428	(38 978)	2	3 151	(19 397)
À déduire : reclassement du solde net des charges à payer pour l'ITC au 31 décembre 2019	–	–	–	–	19 397
École des cadres du système des Nations Unies	2 840	(1 939)	(21)	705	1 585
Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne	1 475	–	75	310	1 860
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>20 743</b>	<b>(40 917)</b>	<b>56</b>	<b>4 166</b>	<b>3 445</b>

	<i>État des variations de l'actif net</i>			<i>État des résultats financiers : excédent/(déficit) sur l'année</i>	<i>Actif/(passif) net au 31 décembre 2019</i>
	<i>Actif/(passif) net au 1<sup>er</sup> janvier 2019</i>	<i>Gains/(pertes) actuariel(le)s : engagements liés aux avantages du personnel</i>	<i>Autres changements</i>		
<b>Participation dans des partenariats : passifs non courants</b>					
À ajouter : reclassement du solde net des charges à payer pour l'ITC au 31 décembre 2019	–	–	–	–	(19 397)
Office des Nations Unies à Vienne	(48 289)	19 510	–	(1 107)	(29 886)
Autres coentreprises	(28 949)	2 188	–	(6 088)	(32 849)
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>(77 238)</b>	<b>21 698</b>	<b>–</b>	<b>(7 195)</b>	<b>(82 132)</b>
<b>Participations nettes dans des partenariats</b>	<b>(56 495)</b>	<b>(19 219)</b>	<b>56</b>	<b>(3 029)</b>	<b>(78 687)</b>
Contribution nette à des partenariats <sup>a</sup>				74 993	
<b>État II : Quote-part des partenariats et quote-part des déficits des partenariats comptabilisées par mise en équivalence</b>				<b>78 022</b>	

<sup>a</sup> Contribution provenant du budget ordinaire de 2019 aux fonds comptabilisés par mise en équivalence, ventilée comme suit : 58,919 millions de dollars (accords de financement commun), 18,333 millions de dollars (ITC), 0,150 million de dollars (École des cadres du système des Nations Unies) et 0,620 million de dollars (Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne).

### Partenariats comptabilisés par mise en équivalence au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>État des variations de l'actif net</i>			<i>État des résultats financiers : excédent/(déficit) sur l'année</i>	<i>Actif/(passif) net au 31 décembre 2018</i>
	<i>Actif/(passif) net au 1<sup>er</sup> janvier 2018</i>	<i>Gains/(pertes) actuariel(le)s : engagements liés aux avantages du personnel</i>	<i>Autres changements</i>		
<b>Participations dans des partenariats : actifs non courants</b>					
Centre du commerce international (ITC)	3 669	2 050	(3)	10 712	16 428
École des cadres du système des Nations Unies	2 559	77	–	204	2 840
Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne	1 488	–	(124)	111	1 475
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>7 716</b>	<b>2 127</b>	<b>(127)</b>	<b>11 027</b>	<b>20 743</b>
<b>Participation dans des partenariats : passifs non courants</b>					
Office des Nations Unies à Vienne	(51 720)	5 236	–	(1 805)	(48 289)
Autres coentreprises	(31 331)	3 912	–	(1 530)	(28 949)
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>(83 051)</b>	<b>9 148</b>	<b>–</b>	<b>(3 335)</b>	<b>(77 238)</b>
<b>Participations nettes dans des partenariats</b>	<b>(75 335)</b>	<b>11 275</b>	<b>(127)</b>	<b>7 692</b>	<b>(56 495)</b>

	État des variations de l'actif net			État des résultats financiers : excédent/(déficit) sur l'année	Actif/(passif) net au 31 décembre 2018
	Actif/(passif) net au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	Gains/(pertes) actuariel(le)s : engagements liés aux avantages du personnel	Autres changements		
Contribution nette à des partenariats <sup>a</sup>				(77 035)	
<b>État II : Quote-part des partenariats et quote-part des déficits des partenariats comptabilisés par mise en équivalence</b>				<b>(69 343)</b>	

<sup>a</sup> Contribution provenant du budget ordinaire de 2018 aux fonds comptabilisés par mise en équivalence, ventilée comme suit : 57,6 millions de dollars (accords de financement commun), 18,7 millions de dollars (ITC), 0,2 million de dollars (École des cadres du système des Nations Unies) et 0,5 million de dollars (Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne).

*Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : actifs non courants*

176. Le Centre du commerce international est une coentreprise de l'Organisation des Nations Unies et de l'Organisation mondiale du commerce. Ainsi, la part de 50,0 % de l'Organisation, établie à partir de sa contribution provenant du budget ordinaire (18,3 millions de dollars en 2019, contre 18,7 millions en 2018), est comptabilisée par mise en équivalence. On trouvera ci-après un aperçu général des résultats financiers et de l'état de l'actif net du Centre.

177. L'École des cadres des Nations Unies a été créée par l'Assemblée générale pour améliorer l'efficacité du système des Nations Unies. Elle organise des stages et mène des projets de formation destinés au personnel des Nations Unies. Le fonctionnement de l'École est financé par un budget biennal qui est approuvé par son conseil d'administration. Une part importante du budget est prise en charge par les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), selon la formule de partage des coûts décidée par le Conseil. En 2019, la contribution de l'Organisation aux ressources de base s'est élevée à 29,61 % (même pourcentage qu'en 2018). On trouvera ci-après un aperçu général des résultats financiers et de l'état de l'actif net de l'École.

178. Le Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants est considéré comme une activité administrative qui est financée en commun par les organismes présents au Centre international de Vienne. Il a pour objectif de permettre d'effectuer de grands travaux d'équipement au Centre. En 2019, les contributions de l'Organisation au Fonds se sont élevées à 0,5 million de dollars (même montant qu'en 2018), soit 11,38 % du montant total des recettes du Fonds (2018 : 11,32 %). On trouvera ci-après un aperçu général des résultats financiers et de l'état de l'actif net du Fonds.

179. Les contributions annuelles versées par l'Organisation au Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants peuvent servir à acquérir ou moderniser des biens corporels nécessaires aux grands travaux d'équipement effectués au Centre international de Vienne. Au 31 décembre 2019, l'Organisation n'avait pas contracté d'autres engagements en capital au titre de ses participations dans des coentreprises.

*Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : passifs non courants*

180. Les activités administratives financées en commun sont régies par des accords contraignants comme suit :

a) **Office des Nations Unies à Vienne** : Les trois activités administratives ci-après sont financées en commun dans le cadre d'accords de partage des coûts :

- i) Sûreté et sécurité ;
- ii) Programme de contrôle de l'accès au champ de tir du Centre international de Vienne ;
- iii) Services de conférence et services administratifs ;

b) **Sûreté et sécurité** : Le Département de la sûreté et de la sécurité administre un dispositif intégré de gestion de la sécurité pour orienter l'action du système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies, appuyer ce système sur le plan opérationnel et le superviser afin d'assurer un niveau de sécurité maximum aux fonctionnaires et aux personnes à leur charge, tout en facilitant l'exécution des programmes et activités du système des Nations Unies dans les meilleures conditions de sécurité et d'efficacité possibles ;

c) **Commission de la fonction publique internationale (CFPI)** : La CFPI est un organe d'experts indépendant créé par l'Assemblée générale pour réglementer et coordonner les conditions d'emploi dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies et faciliter l'adoption et l'application de normes de conduite rigoureuses dans la fonction publique internationale ;

d) **Corps commun d'inspection** : Le Corps commun d'inspection est un organe de contrôle extérieur indépendant du système des Nations Unies créé par l'Assemblée générale pour conduire des évaluations, des inspections et des enquêtes à l'échelle du système ;

e) **Secrétariat du CCS** : Le CCS est la plus ancienne et la plus importante instance de coordination du système des Nations Unies. Comité permanent du Conseil économique et social, il est présidé par le Secrétaire général. Bien qu'il ne soit pas un organe directeur, le CCS appuie et renforce le rôle de coordination des organes intergouvernementaux du système des Nations Unies sur les questions sociales, économiques et connexes.

181. Ces activités administratives financées en commun, dont l'information financière est présentée selon le même calendrier que celle de l'Organisation, sont comptabilisées par mise en équivalence. La participation de l'Organisation à ces activités correspond à sa part de leur passif net, calculée en fonction du pourcentage à hauteur duquel elle les finance. Ces ratios de partage des coûts sont déterminés par des facteurs clés tels que les effectifs et l'espace total occupé et figurent dans les tableaux relatifs à l'état des résultats financiers et à l'état de la situation financière ci-dessous.

*Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : états financiers*

**Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : état de la situation financière au 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Actifs courants	214 950	22 453	17 045	6 809	27 910	289 167
Actifs non courants	147 415	1 016	–	583	9 636	158 650
<b>Total de l'actif</b>	<b>362 365</b>	<b>23 469</b>	<b>17 045</b>	<b>7 392</b>	<b>37 546</b>	<b>447 817</b>
Passifs courants	(72 174)	(2 937)	(696)	(8 008)	(22 948)	(106 763)
Passifs non courants	(328 987)	(15 178)	–	(47 988)	(152 478)	(544 631)
<b>Total du passif</b>	<b>(401 161)</b>	<b>(18 115)</b>	<b>(696)</b>	<b>(55 996)</b>	<b>(175 426)</b>	<b>(651 394)</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>(38 796)</b>	<b>5 354</b>	<b>16 349</b>	<b>(48 604)</b>	<b>(137 880)</b>	<b>(203 577)</b>
<b>Actif net : excédent/(déficit) cumulé</b>	<b>(38 796)</b>	<b>5 354</b>	<b>16 349</b>	<b>(48 604)</b>	<b>(137 880)</b>	<b>(203 577)</b>

**Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : état des résultats financiers au 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Produits	125 253	13 859	5 342	47 510	136 746	328 710
Charges	(118 952)	(11 478)	(2 615)	(49 187)	(152 825)	(335 057)
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>6 301</b>	<b>2 381</b>	<b>2 727</b>	<b>(1 677)</b>	<b>(16 079)</b>	<b>(6 347)</b>
<b>Actif/(passif) net en début d'année</b>	<b>32 856</b>	<b>9 591</b>	<b>13 030</b>	<b>(78 655)</b>	<b>(130 987)</b>	<b>(154 165)</b>
Excédent/(déficit) pour l'année	6 301	2 381	2 727	(1 677)	(16 079)	(6 347)
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s	(77 956)	(6 549)	–	31 729	9 187	(43 589)
Autres variations de l'actif net	3	(69)	592	–	–	526
<b>Actif/(passif) net en fin d'année</b>	<b>(38 796)</b>	<b>5 354</b>	<b>16 349</b>	<b>(48 603)</b>	<b>(137 879)</b>	<b>(203 575)</b>

**Participation de l'Organisation  
dans les partenariats  
(en pourcentage)**

	<b>50,00</b>	<b>29,61</b>	<b>11,38</b>	<b>61,49</b>	<b>23,82</b>	
Part de l'excédent/(du déficit) pour l'année	3 151	705	310	(1 107) <sup>a</sup>	(6 088) <sup>b</sup>	(3 029)
Part des gains/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s directement en situation nette	(38 978)	(1 939)	–	19 510	2 188	(19 219)

	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Part d'autres variations de l'actif net	2	(21)	75	–	–	56
<b>Part de l'actif/(du passif) net en fin d'année</b>	<b>(19 397)</b>	<b>1 585</b>	<b>1 860</b>	<b>(29 886)</b>	<b>(32 849)</b>	<b>(78 687)</b>

<sup>a</sup> Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 61,39 % en 2018 à 61,49 % en 2019.

<sup>b</sup> Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 22,10 % en 2018 à 23,82 % en 2019.

### Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : état de la situation financière au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Actifs courants	161 637	14 534	15 176	11 937	39 571	242 855
Actifs non courants	111 925	5 176	–	532	7 569	125 202
<b>Total de l'actif</b>	<b>273 562</b>	<b>19 710</b>	<b>15 176</b>	<b>12 469</b>	<b>47 140</b>	<b>368 057</b>
Passifs courants	(45 982)	(1 910)	(2 146)	(14 317)	(26 607)	(90 962)
Passifs non courants	(194 724)	(8 209)	–	(76 807)	(151 520)	(431 260)
<b>Total du passif</b>	<b>(240 706)</b>	<b>(10 119)</b>	<b>(2 146)</b>	<b>(91 124)</b>	<b>(178 127)</b>	<b>(522 222)</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>32 856</b>	<b>9 591</b>	<b>13 030</b>	<b>(78 655)</b>	<b>(130 987)</b>	<b>(154 165)</b>
<b>Actif net : excédent/(déficit) cumulé</b>	<b>32 856</b>	<b>9 591</b>	<b>13 030</b>	<b>(78 655)</b>	<b>(130 987)</b>	<b>(154 165)</b>

### Partenariats comptabilisés par mise en équivalence : état des résultats financiers au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Produits	120 111	11 755	5 500	45 406	139 889	322 661
Charges	(98 687)	(9 742)	(4 521)	(47 603)	(145 443)	(305 996)
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>21 424</b>	<b>2 013<sup>a</sup></b>	<b>979</b>	<b>(2 197)</b>	<b>(5 554)</b>	<b>16 665</b>
<b>Actif/(passif) net en début d'année</b>	<b>7 337</b>	<b>8 644</b>	<b>13 144</b>	<b>(84 987)</b>	<b>(143 130)</b>	<b>(198 992)</b>
Excédent/(déficit) pour l'année	21 424	688 <sup>a</sup>	979	(2 197)	(5 554)	15 340
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s	4 100	259	–	8 529	17 697	30 585



	<i>Centre du commerce international</i>	<i>École des cadres du système des Nations Unies</i>	<i>Fonds commun pour le financement des réparations et remplacements importants du Centre international de Vienne</i>	<i>Office des Nations Unies à Vienne</i>	<i>Autres</i>	<i>Total</i>
Autres variations de l'actif net	(5)	–	(1 093)	–	–	(1 098)
<b>Actif/(passif) net en fin d'année</b>	<b>32 856</b>	<b>9 591</b>	<b>13 030</b>	<b>(78 655)</b>	<b>(130 987)</b>	<b>(154 165)</b>
<b>Participation de l'Organisation dans les partenariats</b>						
(en pourcentage)	<b>50,00</b>	<b>29,61</b>	<b>11,32</b>	<b>61,39</b>	<b>22,10</b>	
Part de l'excédent/(du déficit) pour l'année	10 712	204	111	(1 805) <sup>b</sup>	(1 5302) <sup>c</sup>	7 692
Part des gains/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s directement en situation nette	2 050	77	–	5 236	3 912	11 275
Part d'autres variations de l'actif net	(3)	–	(124)	–	–	(127)
<b>Part de l'actif/(du passif) net en fin d'année</b>	<b>16 428</b>	<b>2 840</b>	<b>1 475</b>	<b>(48 289)</b>	<b>(28 949)</b>	<b>(56 495)</b>

<sup>a</sup> Dont un montant de 1,3 million de dollars correspondant à la période antérieure.

<sup>b</sup> Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 60,85 % en 2017 à 61,39 % en 2018.

<sup>c</sup> Ajusté pour tenir compte du fait que la participation de l'Organisation est passée de 21,89 % en 2017 à 22,10 % en 2018.

## Note 24 Actif net

### Actif net au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds général et fonds apparentés</i>	<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Fonds Avantages à long terme du personnel</i>	<i>Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Autres fonds</i>	<i>Total</i>
<b>Actif net au 31 décembre 2017</b>	<b>321 520</b>	<b>2 956 564</b>	<b>(4 942 516)</b>	<b>556 320</b>	<b>3 251 350</b>	<b>2 143 238</b>
<b>Variations de l'actif net</b>						
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s (note 18)	2 353	–	527 909	258	–	530 520
Quote-part des variations directement constatée dans la situation nette des coentreprises (note 23)	11 272	–	–	–	(124)	11 148
Consolidation des états financiers de l'Institut africain de développement économique et de planification	–	5 879	–	–	–	5 879
Excédent/(déficit) pour l'année	(100 558)	829 687	(165 269)	16 501	(57 251)	523 110
<b>Total des variations de l'actif net</b>	<b>(86 933)</b>	<b>835 566</b>	<b>362 640</b>	<b>16 759</b>	<b>(57 375)</b>	<b>1 070 657</b>
<b>Actif net au 31 décembre 2018</b>	<b>234 587</b>	<b>3 792 130</b>	<b>(4 579 876)</b>	<b>573 079</b>	<b>3 193 975</b>	<b>3 213 895</b>
<b>Variations de l'actif net</b>						
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s (note 18)	(3 481)	–	(1 020 877)	(2 252)	–	(1 026 610)
Quote-part des variations directement constatée dans la situation nette des coentreprises (note 23)	(19 238)	–	–	–	75	(19 163)
Autres ajustements apportés à l'actif net	6 687	–	–	–	3 238	9 925
Excédent/(déficit) pour l'année	25 433	276 393	(141 334)	37 189	52 476	250 157
<b>Total des variations de l'actif net</b>	<b>9 401</b>	<b>276 393</b>	<b>(1 162 211)</b>	<b>34 937</b>	<b>55 789</b>	<b>(785 691)</b>
<b>Actif net au 31 décembre 2019</b>	<b>243 988</b>	<b>4 068 523</b>	<b>(5 742 087)</b>	<b>608 016</b>	<b>3 249 764</b>	<b>2 428 204</b>

### Actif net au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Excédent/ (déficit) cumulé</i>	<i>Réserves</i>	<i>Total de l'actif net</i>
Fonds général et fonds apparentés	243 988	–	243 988
Fonds d'affectation spéciale	4 068 523	–	4 068 523
Fonds Avantages à long terme du personnel	(5 742 087)	–	(5 742 087)
Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	552 566	55 450	608 016
Autres fonds	3 249 764	–	3 249 764
<b>Total de l'actif net</b>	<b>2 372 754</b>	<b>55 450</b>	<b>2 428 204</b>

### Actif net au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Excédent/ (déficit) cumulé</i>	<i>Réserves</i>	<i>Total de l'actif net</i>
Fonds général et fonds apparentés	234 587	–	234 587
Fonds d'affectation spéciale	3 792 130	–	3 792 130
Fonds Avantages à long terme du personnel	(4 579 876)	–	(4 579 876)
Fonds réservés aux assurances et aux indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	528 409	44 670	573 079
Autres fonds	3 193 975	–	3 193 975
<b>Total de l'actif net</b>	<b>3 169 225</b>	<b>44 670</b>	<b>3 213 895</b>

#### *Excédent cumulé*

182. L'excédent cumulé se compose de l'excédent cumulé du Fonds général et des fonds apparentés, des fonds d'affectation spéciale, des prestations dues au personnel après la cessation de service, des régimes d'auto-assurance et d'autres fonds. Il est rendu compte intégralement des régimes d'auto-assurance dans les états financiers de l'Organisation car celle-ci agit, en l'occurrence, en son nom propre.

#### *Réserves*

183. Les réserves comprennent une réserve pour stabilisation des primes de 1,4 million de dollars (même montant qu'en 2018) pour le Fonds de réserve au titre de l'assurance-vie du personnel du Groupe Nations Unies, et un montant de 54,1 millions de dollars (2018 : 43,3 millions de dollars) pour l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, qui est tenue, de par son statut, d'avoir un solde de réserve.

#### *Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies*

184. Conformément aux dispositions des résolutions [2053 A \(XX\)](#) et [3049 A \(XXVII\)](#) de l'Assemblée générale, respectivement en date du 15 décembre 1965 et du 19 décembre 1972, le Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies a reçu d'États Membres et de donateurs privés des contributions volontaires destinées à permettre à l'Organisation de surmonter ses difficultés financières et de résorber son

déficit à court terme. Le solde en fin d'année du Compte spécial s'élevait à 205,6 millions de dollars (2018 : 202,7 millions de dollars), soit 48,7 millions de dollars (2018 : 48,7 millions de dollars) pour la part du capital provenant des contributions et 156,9 millions de dollars (2018 : 153,9 millions de dollars) d'excédent cumulé. Le Compte spécial est comptabilisé au titre du Fonds général et des fonds apparentés.

## Note 25

### Produits d'opérations sans contrepartie directe

#### Contributions statutaires

185. Des contributions statutaires d'un montant de 3 010,3 millions de dollars (2018 : 2 788,1 millions), qui avaient été mises en recouvrement conformément au barème des quotes-parts applicable au financement du budget ordinaire, ont été comptabilisées en application du Règlement financier et des règles de gestion financière, des résolutions de l'Assemblée générale et des politiques de l'Organisation. Un rapprochement entre les contributions statutaires et les montants bruts mis en recouvrement auprès des États Membres est présenté ci-après.

#### Contributions statutaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Montant brut mis en recouvrement auprès des États Membres <sup>a</sup>	3 064 576	2 688 128
Autres mises en recouvrement <sup>b</sup>	(141 410)	(61 588)
Crédits additionnels approuvés pour l'année <sup>c</sup>	58 390	141 410
Emploi des provisions constituées en 2017 en solde inutilisé des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2016-2017 <sup>d</sup>	28 571	–
Annulation d'engagements de l'exercice biennal 2014-2015 comptabilisés en 2017 et utilisés en 2018 <sup>e</sup>	–	45 243
Annulation des engagements de l'exercice biennal 2016-2017	–	(25 192)
Montant mis en recouvrement auprès d'États non membres	125	97
<b>Montant porté dans l'état II sous la rubrique « Contributions statutaires »</b>	<b>3 010 252</b>	<b>2 788 097</b>

<sup>a</sup> Conformément à la résolution 73/280 C de l'Assemblée générale et au document ST/ADM/SER.B/992 pour 2019 et à la résolution 72/263 C de l'Assemblée générale et au document ST/ADM/SER.B/973 pour 2018.

<sup>b</sup> L'ajustement de 2019 concerne l'année 2018 et l'ajustement de 2018 concerne l'année 2017.

<sup>c</sup> Conformément aux résolutions 73/279 B et 73/306 de l'Assemblée générale pour 2019 et aux résolutions 72/262 C, 72/266 B et 73/280 A à C de l'Assemblée générale pour 2018.

<sup>d</sup> Utilisées en 2019 conformément à la résolution 73/280 C de l'Assemblée générale.

<sup>e</sup> Utilisés en 2018 conformément à la résolution 72/263 C de l'Assemblée générale.

*Contributions volontaires*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Contributions financières volontaires	2 944 877	3 276 355
Contributions volontaires en nature	93 679	83 606
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>3 038 556</b>	<b>3 359 961</b>
Remboursements	(11 786)	(33 655)
<b>Montant net des contributions volontaires</b>	<b>3 026 770</b>	<b>3 326 306</b>

186. Durant l'année financière 2019, le montant total des contributions volontaires en nature comptabilisées au titre des accords de cession de droits d'usage est de 71,8 millions de dollars (2018 : 72,0 millions de dollars) et celui des contributions volontaires en nature comptabilisées au titre des dons est de 21,9 millions de dollars (2018 : 11,5 millions).

187. Le montant total représenté par les annonces de contributions des donateurs et les accords conclus avec eux qui n'ont pas encore été formalisés ou qui doivent encore faire l'objet d'une collecte de fonds au 31 décembre 2019 est de 32,4 millions de dollars (2018 : 62,7 millions de dollars).

188. L'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis ont respectivement versé 500,0 millions de dollars et 100,0 millions de dollars au Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour appuyer le plan d'aide humanitaire de l'ONU pour le Yémen dans le cadre d'un accord de transfert de flux de trésorerie. En application de cet accord, les fonds sont transférés aux partenaires de réalisation (voir note 28, paragraphe 202). Étant donné que l'Organisation effectue ces opérations pour le compte de tiers, seuls le montant destiné aux services d'appui (6,5 millions de dollars) et le montant alloué au Bureau de la coordination des affaires humanitaires (20,0 millions de dollars) sont comptabilisés en produits des contributions volontaires.

189. Le 11 juillet 2018, le Secrétariat a créé un fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées destiné au système redynamisé des coordonnateurs résidents, l'objectif étant de gérer de manière transparente toutes les transactions financières effectuées au titre du nouveau système des coordonnateurs résidents, conformément aux dispositions de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Ce fonds doit permettre de rendre compte de toutes les opérations financières effectuées au titre du nouveau système des coordonnateurs résidents, y compris des recettes provenant de toutes les sources et de toutes les dépenses relatives aux postes et autres objets de dépense, ainsi que de rendre compte des activités découlant des dispositions de la résolution 72/279 de l'Assemblée qui concernent spécifiquement le nouveau système de coordination du développement. Les contributions au fonds sont versées dans le respect des dispositions du paragraphe 10 de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale, dont l'objectif est que le système des coordonnateurs résidents dispose d'un financement suffisant, prévisible et durable : des contributions volontaires, prévisibles et pluriannuelles sont versées (2019 : 82,0 millions de dollars), le montant prévu pour l'année précédente dans l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement entre entités du système des Nations Unies pour le développement est doublé (2019 : 72,5 millions de dollars) et une redevance de 1 pour cent est prélevée sur la contribution de tierces parties aux ressources autres que les

ressources de base affectées selon de stricts critères aux activités connexes de développement des Nations Unies (2019 : 29,8 millions de dollars).

190. Les contributions financières volontaires comprennent un montant de 6,3 millions de dollars (2018 : 4,1 millions de dollars) correspondant aux contributions aux conférences des États parties aux traités et conventions, qui sont perçues sur la base des accords intervenus entre les États parties à chaque traité ou convention, ainsi qu'un montant de 546,6 millions (2018 : 465,2 millions) correspondant à l'ensemble des contributions volontaires du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire du PNUD.

191. Toutes les contributions volontaires prévues dans le cadre d'accords contraignants signés en 2019 sont comptabilisées en produits au titre de cette année, y compris celles à venir, lorsqu'il s'agit d'accords pluriannuels. Les montants des contributions comptabilisées en produits que les donateurs entendent verser chaque année sont présentés ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Contribution volontaire</i>
2019	2 382 644
2020	368 963
2021	203 863
2022	45 145
2023	26 061
Après 2023	11 880
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>3 038 556</b>

#### *Autres transferts et allocations*

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Arrangements interorganisations	89 963	36 638
Autres transferts et allocations	37 009	–
<b>Montant total des autres transferts et allocations</b>	<b>126 972</b>	<b>36 638</b>

#### *Contributions en nature sous forme de services*

192. Les contributions en nature telles que les services d'assistance technique, les services d'experts, les services de sécurité et autres services reçus pendant l'année ne sont pas comptabilisées en produits et, par conséquent, ne sont pas prises en compte dans les produits des contributions en nature indiqués ci-dessus. Les services d'assistance technique et d'experts et les autres services en nature reçus par l'Organisation durant l'année se sont chiffrés à 7,42 millions de dollars (2018 : 9,01 millions de dollars).

## Note 26

### Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Produits de la prestation de services	151 414	144 498
Revenus locatifs	32 864	29 245
Activités productrices de recettes et autres produits divers	37 208	26 412
<b>Montant total des produits divers</b>	<b>221 486</b>	<b>200 155</b>

193. Les produits de la prestation de services comprennent les recettes provenant des services d'appui informatique et de maintenance des logiciels et des services de formation et de conseil fournis aux parties externes. Les activités productrices de recettes comprennent le produit de la vente de publications, de livres et de timbres. Les produits divers découlent principalement des gains de change nets, de la vente d'équipement et de stocks et de dons d'actifs immobilisés.

## Note 27

### Régimes d'auto-assurance maladie et dentaire

194. Les régimes d'assurance maladie et dentaire ont été instaurés dans le cadre du système de sécurité sociale des fonctionnaires et des retraités de l'ONU. Ce sont, pour la plupart, des régimes d'auto-assurance administrés depuis les deux lieux d'affectation suivants :

a) Le Siège de l'ONU à New York gère les régimes d'assurance maladie et dentaire administrés aux États-Unis, le programme mondial pour le personnel hors Siège recruté sur le plan international et les retraités, et le régime d'assurance maladie pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local et les retraités basés dans des lieux d'affectation définis, ainsi que pour le personnel et les retraités de certains organismes et de certaines entités des Nations Unies ;

b) L'Office des Nations Unies à Genève gère l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies pour le personnel et les retraités de Genève ainsi que pour le personnel et les retraités d'autres organismes principalement basés à Genève.

195. Il existe également des régimes d'assurance maladie intégralement financés : au Siège, il s'agit du régime d'assurance maladie de New York (fermé aux nouveaux adhérents) ; à Vienne, les fonctionnaires et les retraités peuvent s'affilier au programme d'assurance maladie autrichien et aux régimes administrés par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (couverture médicale complète et assurance complémentaire). Dans les cas précités, les primes perçues des fonctionnaires, des retraités et de l'Organisation sont comptabilisées au titre des engagements et versées à l'assureur concerné.

196. Dans le cas des régimes d'auto-assurance, l'Organisation et les adhérents assument le risque financier lié à l'offre d'une assurance maladie. Ce sont :

a) Les régimes d'assurance maladie offerts aux États-Unis, à savoir Empire Blue Cross et Aetna, ainsi que le régime d'assurance dentaire Cigna ;

b) Le programme mondial pour le personnel hors Siège recruté sur le plan international et les retraités, administré par Cigna International ;

c) Le régime d'assurance maladie pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local et les retraités basés dans des lieux d'affectation définis ;

d) L'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies pour les fonctionnaires et les retraités de Genève ainsi que pour le personnel et les retraités des autres organismes basés à Genève.

197. Les régimes sont administrés par des tiers pour le compte de l'ONU ou, dans le cas de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies, auto-administrés.

198. L'Organisation administre ou nomme les administrateurs des régimes et agit en son nom propre pour les régimes d'auto-assurance. Les entités et organismes externes qui participent aux régimes d'assurance maladie et d'assurance dentaire de l'Organisation versent des primes mais n'exercent aucun contrôle sur ces régimes. Ces entités comprennent : le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, le PNUE, le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, l'ICT, ONU-Habitat, l'ONUSUD, l'UNRWA, le Centre international pour le génie génétique et la biotechnologie, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et le HCR. L'état des résultats financiers et l'état de la situation financière correspondant aux régimes d'auto-assurance sont présentés ci-dessous.

### Régimes d'auto-assurance : état de la situation financière au 31 décembre 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local</i>	<i>Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	81 553	9 633	51 188	142 374
Placements	223 120	26 190	150 400	399 710
Créances diverses	32 554	–	2 901	35 455
Autres éléments d'actif	8 118	1 170	527	9 815
<b>Total de l'actif</b>	<b>345 345</b>	<b>36 993</b>	<b>205 016</b>	<b>587 354</b>
<b>Passif</b>				
Dettes et autres charges à payer	24 406	3 214	68	27 688
Avantages du personnel	11 558	12	4 449	16 019
Encaissements par anticipation	2	–	–	2
Provisions	56 027	7 004	36 000	99 031
<b>Total du passif</b>	<b>91 993</b>	<b>10 230</b>	<b>40 517</b>	<b>142 740</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>253 352</b>	<b>26 763</b>	<b>164 499</b>	<b>444 614</b>
<b>Actif net</b>				
Excédent cumulé	253 352	26 763	110 449	390 564
Réserves	–	–	54 050	54 050
<b>Total de l'actif net</b>	<b>253 352</b>	<b>26 763</b>	<b>164 499</b>	<b>444 614</b>



**Régimes d'auto-assurance : état des résultats financiers pour l'année terminée  
le 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local</i>	<i>Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>				
Produit des placements	7 824	972	11 176	19 972
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	437 464	31 658	120 908	590 030
<b>Total des produits</b>	<b>445 288</b>	<b>32 630</b>	<b>132 084</b>	<b>610 002</b>
<b>Charges</b>				
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	408 060	35 321	105 632	549 013
Traitements, indemnités et prestations	10 276	448	4 565	15 289
Fournitures et consommables	–	–	12	12
Amortissement	–	–	28	28
Voyages	–	–	5	5
Frais de fonctionnement divers	20 734	2 028	(706)	22 056
<b>Total des charges</b>	<b>439 070</b>	<b>37 797</b>	<b>109 536</b>	<b>586 403</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>6 218</b>	<b>(5 167)</b>	<b>22 548</b>	<b>23 599</b>

**Régimes d'auto-assurance : état de la situation financière au 31 décembre 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna</i>	<i>Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local</i>	<i>Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies</i>	<i>Total</i>
<b>Actif</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27 937	4 078	33 458	65 473
Placements	258 123	37 678	146 247	442 048
Créances diverses	16 166	–	2 941	19 107
Autres éléments d'actif	19 494	1 212	346	21 052
<b>Total de l'actif</b>	<b>321 720</b>	<b>42 968</b>	<b>182 992</b>	<b>547 680</b>
<b>Passif</b>				
Dettes et autres charges à payer	1 993	877	184	3 054
Avantages du personnel	16 101	3	4 372	20 476
Encaissements par anticipation	2	–	1 024	1 026
Provisions	56 490	10 157	35 460	102 107
<b>Total du passif</b>	<b>74 586</b>	<b>11 037</b>	<b>41 040</b>	<b>126 663</b>
<b>Total net de l'actif et du passif</b>	<b>247 134</b>	<b>31 931</b>	<b>141 952</b>	<b>421 017</b>
<b>Actif net</b>				
Excédent cumulé	247 134	31 931	98 682	377 747

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local	Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Total
Réserves	–	–	43 270	43 270
<b>Total de l'actif net</b>	<b>247 134</b>	<b>31 931</b>	<b>141 952</b>	<b>421 017</b>

### Régimes d'auto-assurance : état des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Régimes d'assurance maladie Blue Cross, Aetna et Cigna	Régime d'assurance maladie du personnel recruté sur le plan local	Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Total
<b>Produits</b>				
Produits des placements	5 470	993	267	6 730
Primes au titre des régimes d'auto-assurance	424 087	32 315	118 919	575 321
<b>Total des produits</b>	<b>429 557</b>	<b>33 308</b>	<b>119 186</b>	<b>582 051</b>
<b>Charges</b>				
Prestations et charges au titre des régimes d'auto-assurance	389 239	42 926	110 369	542 534
Traitements, indemnités et prestations	8 633	569	4 160	13 362
Fournitures et consommables	–	–	16	16
Amortissement	–	–	37	37
Voyages	–	–	7	7
Frais de fonctionnement divers	18 892	2 070	1 154	22 116
<b>Total des charges</b>	<b>416 764</b>	<b>45 565</b>	<b>115 743</b>	<b>578 072</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>12 793</b>	<b>(12 257)</b>	<b>3 443</b>	<b>3 979</b>

### Note 28 Charges

#### Traitements, indemnités et prestations

199. Les traitements englobent les traitements à proprement parler ainsi que les indemnités de poste et les contributions du personnel se rapportant au personnel recruté sur le plan international, au personnel recruté sur le plan national et au personnel temporaire (autre que pour les réunions). Les indemnités et prestations comprennent des avantages tels que les subventions au titre de la pension et de l'assurance et les primes d'affectation, de rapatriement et de sujétion.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Coûts salariaux	2 193 180	2 077 421
Prestations de retraite et d'assurance	477 269	442 857

	2019	2018
Prestations diverses	34 376	22 876
<b>Total des traitements, des indemnités et des autres prestations</b>	<b>2 704 825</b>	<b>2 543 154</b>

*Subventions et autres transferts*

200. Les subventions et autres transferts comprennent les dons purs et simples et les transferts à des organismes, partenaires et autres entités chargés de l'exécution, ainsi que les projets à effet rapide. Les charges au titre des subventions et transferts imputées aux principaux fonds pour lesquels divers mécanismes d'octroi de subventions sont utilisés sont indiquées ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Fonds d'affectation spéciale pour le renforcement du Bureau du Coordonnateur pour les secours d'urgence <sup>a</sup>	893 735	809 275
Fonds central pour les interventions d'urgence	527 299	491 949
Fonds général de l'Organisation des Nations Unies <sup>b</sup>	181 781	221 725
Fonds d'affectation spéciale pour le Bureau d'appui à la consolidation de la paix <sup>a</sup>	155 002	146 487
Fonds d'affectation spéciale pour l'assistance à la lutte antimines	104 953	95 294
Fonds d'affectation spéciale pour le programme des administrateurs auxiliaires du Département des affaires économiques et sociales	8 611	8 386
Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la sécurité au Mali	8 571	7 761
Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les victimes de la torture	8 178	12 028
<b>Total des subventions et autres transferts aux principaux fonds</b>	<b>1 888 130</b>	<b>1 792 905</b>
Autres fonds	88 307	26 322
<b>Total des subventions et autres transferts<sup>a</sup></b>	<b>1 976 437</b>	<b>1 819 227</b>

<sup>a</sup> Y compris les subventions et les transferts aux partenaires de réalisation par l'intermédiaire du fonds d'affectation spéciale pluripartenaire à hauteur de 472,3 millions de dollars (2018 : 362,0 millions de dollars).

<sup>b</sup> Y compris les subventions versées à des parties liées (note 31).

201. Les charges au titre des dons purs et simples sont comptabilisées lorsque l'Organisation est dans l'obligation de payer, notamment à la signature de l'accord par les deux parties. Les transferts aux organismes d'exécution ou aux partenaires de réalisation sont comptabilisés en charges lorsque les fonds sont décaissés par l'Organisation.

202. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a conclu avec l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis un accord de transfert de flux de trésorerie destiné à appuyer le plan d'aide humanitaire de l'ONU pour le Yémen. Sur le montant total de 600 millions de dollars reçu (voir note 25, par. 188), 573,5 millions de dollars ont été transférés aux partenaires de réalisation. Conformément aux Principes directeurs de l'ONU concernant l'application des normes IPSAS, dans le cadre des accords de transfert de flux de trésorerie, lorsque l'Organisation administre ce dispositif pour le compte de tiers, les transferts de fonds aux partenaires de réalisation ne sont pas

comptabilisés en charges. Les montants alloués aux partenaires de réalisation sont présentés ci-dessous.

**Transferts aux partenaires de réalisation provenant des contributions volontaires de l'Arabie saoudite et des Émirats arabes unis**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019
Programme alimentaire mondial	282 591
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	107 355
Organisation mondiale de la Santé	104 354
Organisation internationale pour les migrations	40 613
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	18 821
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	9 907
Programme des Nations Unies pour le développement	9 906
<b>Total de l'actif</b>	<b>573 547</b>
Montant alloué à l'Organisation (note 25)	20 000
Services d'appui facturés par l'Organisation (note 25)	6 453
<b>Total des contributions volontaires</b>	<b>600 000</b>

*Frais de fonctionnement divers*

203. Les frais de fonctionnement divers englobent les frais d'entretien, les services collectifs de distribution, les services contractuels, la formation, les services de sécurité, les services partagés, les loyers, les assurances et les provisions pour créances douteuses.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Loyers – bureaux et locaux <sup>a</sup>	178 655	163 415
Autres frais de location	6 237	4 962
Dépréciation des créances douteuses	40 527	64 683
Pertes de change nettes	5 390	41 138
Autres <sup>b</sup>	496 508	457 870
<b>Total des frais de fonctionnement divers</b>	<b>727 317</b>	<b>732 068</b>

<sup>a</sup> Y compris les contributions en nature au titre des accords de cession sans contrepartie de droits d'usage.

<sup>b</sup> Y compris les services contractuels, l'acquisition d'articles dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation, les frais d'entretien et d'autres charges.

*Charges diverses*

204. Les charges diverses comprennent les versements à titre gracieux et les demandes d'indemnisation et d'autres frais accessoires.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Versements à titre gracieux et demandes d'indemnisation	770	525
Charges diverses ou accessoires	1 986	716
<b>Total des charges diverses</b>	<b>2 756</b>	<b>1 241</b>

## Note 29

### Instrument financiers et gestion du risque financier

#### Récapitulatif des instruments financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Actifs financiers</b>			
<b>Juste valeur avec contrepartie en résultat</b>			
Placements à court terme : fonds principal de gestion centralisée des liquidités <sup>a</sup>	Notes 7 et 30	2 254 148	2 909 570
Placements à court terme : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 7	16 765	3 947
Produits dérivés : contrats de change à terme	Note 7	7 987	–
<b>Total des placements à court terme</b>		<b>2 278 900</b>	<b>2 913 517</b>
Placements à long terme : fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Notes 7 et 30	702 138	225 362
Placements à long terme : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 7	70 835	48 512
<b>Total des placements à long terme</b>		<b>772 973</b>	<b>273 874</b>
<b>Total des placements comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>		<b>3 051 873</b>	<b>3 187 391</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie : fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Notes 7 et 30	1 080 506	339 296
Trésorerie et équivalents de trésorerie : fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	Notes 7 et 30	5 580	5 706
Trésorerie et équivalents de trésorerie : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 6	22 148	7 254
Trésorerie et équivalents de trésorerie – autres	Note 6	2 763	13 986
<b>Total (trésorerie et équivalents de trésorerie)</b>		<b>1 110 997</b>	<b>366 242</b>
<b>Produits à recevoir d'opérations avec ou sans contrepartie directe et prêts</b>			
Contributions statutaires	Note 8	441 290	378 402
Contributions volontaires	Note 9	1 459 661	1 541 634
Créances diverses	Note 10	137 004	123 088

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2019</i>	<i>31 décembre 2018</i>
Autres éléments d'actif (hors avances et charges comptabilisées d'avance)	Note 12	275	281
<b>Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des produits à recevoir d'opérations avec ou sans contrepartie directe et des prêts</b>		<b>3 149 227</b>	<b>2 409 647</b>
<b>Total des actifs financiers (valeur comptable)</b>		<b>6 201 100</b>	<b>5 597 038</b>
Dont : actifs financiers détenus dans le fonds principal de gestion centralisée des liquidités	Note 30	4 036 792	3 474 228
Dont : actifs financiers détenus dans le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	Note 30	5 580	5 706
Dont : actifs financiers détenus par l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	Note 30	109 748	59 713
<b>Passifs financiers au coût amorti</b>			
Dettes et autres charges à payer	Note 16	488 043	383 879 <sup>b</sup>
Transferts dus	–	592	2 758 <sup>b</sup>
Passif lié à la péréquation des impôts	Note 20	182 595	150 873
Autres éléments de passif	Note 21	85 045	46 492
<b>Total des passifs financiers (valeur comptable)</b>		<b>756 275</b>	<b>584 002</b>
<b>Recettes nettes provenant des actifs financiers</b>			
Produits nets provenant du fonds de gestion centralisée des liquidités		98 157	66 195
Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies : gain/(perte) net(te)		8 625	(1 603)
Autres produits des placements		7 591	5 102
<b>Total des recettes nettes provenant des actifs financiers</b>		<b>114 373</b>	<b>69 694</b>

<sup>a</sup> Le montant des placements à court terme tient compte du montant des produits à recevoir, à savoir 16,4 millions de dollars au titre du fonds principal de gestion centralisée des liquidités (13,7 millions de dollars pour 2018) et 0,160 million de dollars au titre de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies (0,166 million de dollars pour 2018).

<sup>b</sup> Les chiffres ont été retraités pour les rendre conformes à la nouvelle présentation.

### *Gestion du risque financier*

#### *Aperçu général*

205. L'Organisation est exposée aux risques financiers suivants :

- a) Risque de crédit ;
- b) Risque de liquidité ;
- c) Risque de marché.

206. On trouvera dans la présente note et dans la note 30 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités) des informations sur chacun de ces risques, sur les objectifs, les principes et les procédures de l'Organisation relatifs à l'évaluation et à la gestion des risques, et sur la gestion du capital.

*Dispositif de gestion des risques*

207. L'Organisation gère les risques dans le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière et des directives pour la gestion des placements. Le capital qu'elle est appelée à gérer correspond à l'ensemble de ses actifs nets, c'est-à-dire au montant cumulé des soldes et des réserves. L'Organisation a pour but de préserver son aptitude à poursuivre son activité et à financer ses actifs. Elle gère son capital en tenant compte de la situation économique mondiale, des risques auxquels ses éléments d'actif sont exposés et de ses besoins actuels et futurs en fonds de roulement.

*Gestion du risque financier : risque de crédit*

208. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les dépôts et les achats de monnaies à terme auprès d'établissements financiers, ainsi que les impayés. L'exposition maximale au risque de crédit correspond à la valeur comptable des instruments financiers.

209. La gestion des placements est centralisée à la Trésorerie de l'ONU. Les autres entités ne sont pas autorisées en temps ordinaire à procéder à des placements, sauf dérogation exceptionnelle lorsque les conditions justifient que des placements soient effectués localement suivant des paramètres bien définis conformes aux directives pour la gestion des placements.

*Risque de crédit : contributions à recevoir et créances diverses*

210. Une grande partie des contributions à recevoir sont dues par des gouvernements souverains et des entités supranationales, notamment des entités des Nations Unies qui présentent un risque de crédit peu élevé. L'exposition maximale au risque de crédit des actifs financiers correspond à la valeur comptable de ces actifs. À la date de clôture, les créances de l'Organisation n'étaient adossées à aucune garantie.

*Risque de crédit : dépréciation des créances douteuses*

211. L'Organisation évalue la dépréciation des créances douteuses à la date de clôture. Elle constitue une provision si des informations objectives montrent qu'elle ne recouvrera pas la totalité des sommes dues. Les pertes approuvées par l'administration en application du Règlement financier et des règles de gestion financière et les reprises de dépréciations de créances sont comptabilisées directement en résultats. Les variations du compte de dépréciation au cours de l'année sont récapitulées dans le tableau ci-après.

**Dépréciation des créances douteuses : variation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Provision pour créances douteuses			Total
	Contributions statutaires	Contributions volontaires	Créances diverses	
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>255 608</b>	<b>1 397</b>	<b>52 879</b>	<b>309 884</b>
Dépréciation des créances douteuses	59 710	2 368	2 158	64 236
Montants comptabilisés en pertes	–	–	(1 485)	(1 485)

	Provision pour créances douteuses			Total
	Contributions statutaires	Contributions volontaires	Créances diverses	
Autres ajustements	–	15 412	–	15 412
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>315 318</b>	<b>19 177</b>	<b>53 552</b>	<b>388 047</b>
Dépréciation des créances douteuses	36 817	5 148	(174)	41 791
Montants comptabilisés en pertes		(5 967)	(313)	(6 280)
Autres ajustements				–
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>352 135</b>	<b>18 358</b>	<b>53 065</b>	<b>423 558</b>

**Montants comptabilisés en pertes**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Fonds/activité	2019	2018
Fonds général de l'Organisation des Nations Unies et fonds apparentés	195	927
Fonds d'affectation spéciale	5 967	3
Autres fonds	118	555
<b>Total</b>	<b>6 280</b>	<b>1 485</b>

212. L'ancienneté des contributions statutaires à recevoir et les dotations aux dépréciations associées sont indiquées dans le tableau ci-après.

**Ancienneté des contributions statutaires à recevoir**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Montant brut à recevoir	Indemnité	Montant brut à recevoir	Indemnité
Moins d'un an	468 252	36 773	425 011	59 578
Un à deux ans	69 265	59 578	31 961	19 024
Plus de deux ans	255 908	255 784	236 748	236 716
<b>Total</b>	<b>793 425</b>	<b>352 135</b>	<b>693 720</b>	<b>315 318</b>

213. L'ancienneté des créances autres que les contributions statutaires et les dotations aux dépréciations associées sont indiquées dans le tableau ci-après.

**Ancienneté des contributions volontaires et des créances diverses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Montant brut à recevoir	Dépréciation	Montant brut à recevoir	Dépréciation
Montant ni impayé ni déprécié	1 262 222	–	1 349 102	–
Moins d'un an	327 498	–	304 599	–



	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Montant brut à recevoir	Dépréciation	Montant brut à recevoir	Dépréciation
Un à deux ans	6 633	1 655	11 794	2 948
Deux à trois ans	4 944	2 980	5 437	3 262
Plus de trois ans	66 791	66 788	66 519	66 519
<b>Total</b>	<b>1 668 088</b>	<b>71 423</b>	<b>1 737 451</b>	<b>72 729</b>

*Risque de crédit : trésorerie et équivalents de trésorerie*

214. À la fin de l'année, l'Organisation était exposée à un risque de crédit portant sur les 1 110,3 millions de dollars (2018 : 366,2 millions de dollars) qu'elle détenait sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie.

*Risque de crédit : contrats de change à terme*

215. Le risque de crédit lié aux contrats à terme touche uniquement les pertes et profits réalisables sur ces contrats, et non leur valeur nominale. Les contrats à terme ayant cours ont été conclus avec trois banques différentes, lesquelles étaient notées « a » par l'agence de notation Fitch (notation de viabilité) à la date de clôture.

*Risque de crédit : placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*

216. La Trésorerie de l'ONU effectue des placements pour le compte de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Le portefeuille de l'Assurance se compose en grande partie de titres à revenu fixe émis par des entités supranationales, des organismes publics, des gouvernements et des sociétés privées. Des fonds ont également été investis dans iShares SMI (Suisse), un fonds indiciel coté, l'objectif étant d'obtenir le même rendement que l'indice Swiss Market Index, l'indice de référence. À la fin de l'année, l'Organisation des Nations Unies détenait 383 100 parts d'iShares SMI (Suisse).

217. Les notes de crédit utilisées sont celles données par les principales agences de notation, S&P Global Ratings, Moody's et Fitch pour les obligations et les instruments à intérêts précomptés, et la notation individuelle de Fitch (notation de viabilité) pour les dépôts à terme. Les notes de crédit des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies à la fin de l'année, telles qu'attribuées par les principales agences de notation, sont présentées dans le tableau ci-après.

**Notes de crédit des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies**

(En pourcentage)

	Notes au 31 décembre 2019				Notes au 31 décembre 2018				
	AAA	AA+/AA+/u/AA-	A+/A	Pas de note	AAA	AA/AA+/AA-	A	Pas de note	
<b>Obligations (notes à long terme)</b>									
S&P Global Ratings	2,4	72,8	23,7	1,1		83,6	16,4		
Fitch		64,3	13,2	22,5	4,1	43,6	26,6	25,7	
		Aaa	Aa1/Aa2/Aa3	A1	Pas de note	Aaa	Aa1/Aa3	A1	Pas de note
Moody's	1,2	85,7	13,1		6,2	93,8			

*Gestion du risque financier : risque de liquidité*

218. Le risque de liquidité correspond à la probabilité que l'Organisation ne puisse dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles. L'Organisation s'attache à gérer ses liquidités de façon à disposer en permanence des sommes dont elle a besoin pour régler les engagements qui deviennent exigibles, aussi bien dans le cours normal de son activité qu'en situation de crise, sans essuyer de pertes inacceptables ni risquer de porter atteinte à sa réputation.

219. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU imposent de n'engager les dépenses qu'après réception des fonds promis par les donateurs, ce qui réduit considérablement le risque de liquidité auquel l'Organisation est exposée en ce qui concerne les contributions, celles-ci constituant un flux de trésorerie plutôt stable. Il ne peut être dérogé à cette règle qu'à condition de respecter certains critères de gestion des risques relatifs aux montants à recevoir.

220. L'Organisation établit des prévisions de trésorerie et suit les prévisions glissantes relatives aux besoins de liquidités de façon à pouvoir couvrir ses besoins opérationnels. Il est procédé aux placements en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie liés au fonctionnement, qui reposent sur les prévisions relatives aux flux de trésorerie. L'Organisation prend une grande partie de ses positions dans des équivalents de trésorerie et des placements à court terme suffisants pour couvrir ses engagements à mesure que ceux-ci deviennent exigibles.

221. Concernant le budget ordinaire, le manque de liquidités périodique a persisté en 2019 et le fonds du budget ordinaire a dû emprunter au Fonds de roulement et au Compte spécial au cours de l'année. Au 31 décembre 2019, les prêts payables au Fonds de roulement et au Compte spécial s'élevaient respectivement à 150,0 millions et 182,3 millions de dollars (2018 : 150,0 millions et 178,4 millions de dollars). Concernant le budget ordinaire, la liquidité s'est détériorée à la fin de novembre 2019, lorsque les emprunts des missions terminées ont atteint 187,6 millions de dollars ; ce montant a ensuite été remboursé à la fin du mois de décembre 2019.

222. Au début de l'année 2019, le Secrétaire général, dans son rapport sur l'amélioration de la situation financière de l'Organisation (A/73/809), a évoqué la détérioration du niveau des liquidités tant dans les budgets des opérations de maintien de la paix que dans le budget ordinaire. Si le problème de liquidité est dû aux retards dans le paiement par les États Membres de leurs contributions, la capacité du Secrétariat d'y faire face correctement est entravée par les contraintes du cadre réglementaire. Le Secrétaire général a présenté une série de propositions visant à éliminer ces contraintes et à mettre en place une gestion plus résiliente de la trésorerie. L'Assemblée générale a approuvé seulement deux de ces propositions (concernant les opérations de maintien de la paix), l'une consistant à autoriser le prélèvement d'avances internes pour les missions en cours, l'autre à autoriser la mise en recouvrement des contributions pour l'intégralité de l'exercice budgétaire, y compris pour la période suivant la date de renouvellement du mandat de la mission concernée. Elle n'a pas approuvé les propositions visant à améliorer la situation de trésorerie du budget ordinaire.

*Risque de liquidité : placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies*

223. Le risque de liquidité auquel l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies est exposée est peu élevé étant donné que les retraits à effectuer à bref délai sont limités et que l'Assurance conserve des disponibilités et des titres négociables, notamment des parts du fonds indicatif coté, en quantités suffisantes pour faire face à

ses engagements au moment où ils arrivent à échéance. À la date de clôture, les placements de l'Assurance étaient constitués principalement de titres ayant une échéance courte ou moyenne, la plus longue étant inférieure à 16 ans (2018 : moins de six ans). Par conséquent, le risque de liquidité de l'Assurance est considéré comme faible.

*Risque de liquidité : passifs financiers*

224. L'exposition au risque de liquidité tient au fait que l'entité peut avoir du mal à honorer ses engagements financiers. Pareille situation est très improbable du fait que l'entité dispose de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, de créances et de placements et que les procédures et politiques internes lui donnent la garantie de disposer des ressources dont elle aura besoin pour honorer ses engagements financiers. À la date de clôture, l'Organisation n'avait pas consenti de nantissement en garantie de ses passifs ou passifs éventuels (aucun en 2018) et aucune tierce partie n'avait consenti de remise de dette durant l'année. Les tableaux ci-après montrent les échéances des passifs financiers, la date la plus proche à laquelle l'Organisation peut être amenée à régler le passif ayant été retenue.

**Échéances des passifs financiers au 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis, sans actualisation)

	<i>Moins de 3 mois</i>	<i>De 3 à 12 mois</i>	<i>Plus d'un an</i>	<i>Total</i>
Dettes et autres charges à payer	488 043	–	–	488 043
Transferts dus	–	–	592	592
Passif lié à la péréquation des impôts	182 595	–	–	182 595
Autres éléments de passif	19 919	–	65 126	85 045
<b>Total</b>	<b>690 557</b>	<b>–</b>	<b>65 718</b>	<b>756 275</b>

**Échéances des passifs financiers au 31 décembre 2018**

(En milliers de dollars des États-Unis, sans actualisation)

	<i>Moins de 3 mois</i>	<i>De 3 à 12 mois</i>	<i>Plus d'un an</i>	<i>Total</i>
Dettes et autres charges à payer	383 879 <sup>a</sup>	–	–	383 879
Transferts dus	–	–	2 758 <sup>a</sup>	2 758
Passif lié à la péréquation des impôts	150 873	–	–	150 873
Autres éléments de passif	12 418	–	34 289	46 707
<b>Total</b>	<b>546 955</b>	<b>–</b>	<b>37 047</b>	<b>584 217</b>

<sup>a</sup> Les chiffres ont été retraités pour les rendre conformes à la nouvelle présentation.

*Gestion du risque financier : risque de marché*

225. Le risque de marché correspond au risque que des fluctuations des taux de change, des taux d'intérêt ou des cours des valeurs, par exemple, aient une incidence sur les recettes de l'Organisation ou sur la valeur de ses actifs et passifs financiers. La gestion des risques de marché consiste à gérer et à maîtriser l'exposition aux risques selon certains paramètres tout en optimisant la situation budgétaire de l'Organisation.

*Risque de marché : risque de taux d'intérêt*

226. Le risque de taux d'intérêt est le risque de fluctuation de la juste valeur des instruments financiers ou des flux de trésorerie futurs sous l'effet de variations des taux d'intérêt. En règle générale, la valeur d'un titre à taux fixe diminue à mesure que le taux d'intérêt augmente, et inversement. Le risque de taux est habituellement mesuré en fonction de la durée, exprimée en années, de chaque titre à taux fixe. Plus la durée est longue, plus le risque de taux est élevé. Les fonds de gestion centralisée des liquidités sont les plus exposés au risque de taux d'intérêt, comme expliqué dans la note 30 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités). La durée moyenne des placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies était de 2,30 ans (2018 : 1,52 an), ce qui, compte tenu des objectifs en matière de placements, est considéré comme un indicateur d'un risque de taux d'intérêt faible.

*Risque de marché : risque de change*

227. On entend par risque de change le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent au gré des variations des taux de change. L'Organisation effectue des opérations dans des monnaies autres que la monnaie de fonctionnement et a des éléments d'actif et de passif également dans d'autres monnaies, ce qui l'expose au risque de change. Les politiques de gestion et les directives pour la gestion des placements lui imposent de gérer cette exposition.

228. Les actifs et les passifs financiers de l'Organisation sont pour l'essentiel libellés en dollars des États-Unis. Les actifs détenus dans d'autres monnaies correspondent principalement à des placements, ainsi qu'à des éléments de trésorerie, des équivalents de trésorerie et des créances devant servir à régler les dépenses locales de fonctionnement dans la monnaie locale. L'Organisation conserve un minimum d'avoirs en monnaie locale et, chaque fois que possible, utilise des comptes bancaires en dollars des États-Unis. Elle atténue son exposition au risque de change en veillant à ce que les monnaies autres que le dollar des États-Unis dans lesquelles des contributions lui sont versées correspondent à des monnaies dont elle a besoin pour financer ses besoins opérationnels.

229. Le risque de change concerne principalement les fonds détenus dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les soldes des placements, ainsi que les placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Comme le montrent les tableaux ci-dessous, à la date de clôture, les soldes des actifs détenus dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis étaient principalement libellés en euros, en francs suisses et en rials iraniens, en plus de 62 autres monnaies.

**Exposition au risque de change au 31 décembre 2019**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dollar des États-Unis</i>	<i>Euro</i>	<i>Franc suisse</i>	<i>Rial iranien</i>	<i>Divers</i>	<i>Total</i>
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	3 974 116	34 166	7 267	7 912	13 382	4 036 843
Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	–	5 713	–	–	–	5 713
<b>Total partiel</b>	<b>3 974 116</b>	<b>39 879</b>	<b>7 267</b>	<b>7 912</b>	<b>13 382</b>	<b>4 042 556</b>
Placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	–	–	108 924	–	–	108 924
<b>Total</b>	<b>3 974 116</b>	<b>39 879</b>	<b>116 191</b>	<b>7 912</b>	<b>13 382</b>	<b>4 151 480</b>

### Exposition au risque de change au 31 décembre 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dollar des États-Unis</i>	<i>Euro</i>	<i>Franc suisse</i>	<i>Livre sterling</i>	<i>Divers</i>	<i>Total</i>
Fonds principal de gestion centralisée des liquidités	3 395 855	56 945	7 585	4 232	9 611	3 474 228
Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros	–	5 706	–	–	–	5 706
<b>Total partiel</b>	<b>3 395 855</b>	<b>62 651</b>	<b>7 585</b>	<b>4 232</b>	<b>9 611</b>	<b>3 479 934</b>
Placements de l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies	–	–	59 713	–	–	59 713
<b>Total</b>	<b>3 395 855</b>	<b>62 651</b>	<b>67 298</b>	<b>4 232</b>	<b>9 611</b>	<b>3 539 647</b>

#### Risque de change : analyse de sensibilité

230. Toute variation, à la hausse ou à la baisse, du taux de change de l'euro et du franc suisse (au taux de change opérationnel de l'ONU) à la date de clôture aurait eu une incidence sur les placements dans des monnaies étrangères et entraîné une fluctuation de l'actif net et de l'excédent ou du déficit dans les proportions indiquées ci-dessous. Cette analyse se fonde sur les fluctuations monétaires auxquelles on pouvait raisonnablement s'attendre à la date de clôture. Il est supposé que toutes les autres variables, notamment les taux d'intérêt, restent constantes.

#### Analyse de sensibilité aux taux de change

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2019</i>		<i>Au 31 décembre 2018</i>	
	<i>Effet sur l'actif net et l'excédent/déficit</i>		<i>Effet sur l'actif net et l'excédent/déficit</i>	
	<i>Appréciation</i>	<i>Dépréciation</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Dépréciation</i>
Euro (variation de 10 %)	3 988	(3 988)	6 265	(6 265)
Peso colombien (variation de 10 %)	524	(524)	–	–
Franc suisse (variation de 10 %)	11 619	(11 619)	6 758	(6 758)
Rial iranien (variation de 10 %)	791	(791)	423	(423)

#### Risque de change : contrats à terme

231. En 2018, l'Organisation a conclu des contrats à terme pour se prémunir contre le risque de change lié au règlement des dépenses de personnel, par divers bureaux des Nations Unies (à Genève, Vienne et La Haye), en francs suisses et en euros. Les pertes de change nettes réalisées sur ces contrats s'élevaient à 22,7 millions de dollars pour l'année (contre 3,8 millions de dollars en 2018). Elles ont été comptabilisées au titre des dépenses de personnel et ont eu pour effet d'augmenter le montant des charges afférentes aux avantages du personnel. Au 31 décembre 2019, 24 contrats à terme couraient toujours (24 en 2018) ; ils avaient une valeur nominale de 345,1 millions de francs suisses et de 88,5 millions d'euros, avec un gain latent de 8,0 millions de dollars, et arrivaient à échéance en 2020.

*Autres risques de prix*

232. L'Organisation n'est exposée à aucun autre risque de prix significatif qui serait lié aux achats prévus de certains biens utilisés régulièrement dans le cadre de ses opérations. Toute variation du prix de ces biens n'aurait qu'une incidence négligeable sur ses flux de trésorerie.

*Classification comptable et fiabilité de l'estimation de la juste valeur*

233. Pour les placements comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, la valeur comptable équivaut à la juste valeur. Pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances et les dettes, on considère que la valeur comptable équivaut à la juste valeur, sauf pour les contributions volontaires non courantes à recevoir, qui sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, le taux en vigueur au 31 décembre 2019 étant retenu.

*Fiabilité de l'estimation de la juste valeur*

234. Le tableau ci-après présente la juste valeur des instruments financiers, calculée sur la base d'éléments classés selon leur niveau de fiabilité. Les différents niveaux de fiabilité sont définis comme suit :

- a) Niveau 1 : cours sur des marchés actifs, non corrigés, d'actifs ou de passifs identiques ;
- b) Niveau 2 : éléments d'évaluation autres que les cours de marché relevant du niveau 1, qui sont obtenus soit directement (cours) soit indirectement (dérivés de cours) pour l'actif ou le passif considéré ;
- c) Niveau 3 : éléments d'évaluation de l'actif ou du passif considéré ne reposant pas sur des données de marché observables (éléments non attestés).

235. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est fondée sur les cours de marché à la date de clôture et déterminée par le dépositaire indépendant sur la base d'évaluations de titres obtenues auprès de tierces parties. Un marché est dit actif lorsque les cours sont communiqués rapidement et régulièrement par une bourse, un courtier ou une maison de courtage, une association professionnelle, un service de cotation ou un organisme de réglementation et que ces cours sont déterminés par des opérations se produisant effectivement et régulièrement dans des conditions normales de concurrence. La valeur des actifs financiers composant les fonds de gestion centralisée des liquidités est calculée sur la base du cours acheteur.

236. La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas échangés sur un marché actif est calculée au moyen de techniques d'évaluation consistant à tirer le meilleur parti des données de marché observables. Si toutes les données nécessaires pour calculer la juste valeur d'un instrument sont observables, l'instrument est classé au niveau 2.

237. Aucun actif financier n'était classé au niveau 3. Les justes valeurs des actifs détenus dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, classées par niveau de fiabilité, sont présentées dans la note 30 (Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités) (voir par. 252).

**Fiabilité de l'estimation de la juste valeur : Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Niveau 1	Niveau 2	Total	Niveau 1	Niveau 2	Total
<b>Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>						
Fonds indiciel coté	43 225	–	43 225	27 162	–	27 162
Obligations émises par des entreprises	35 861	–	35 861	20 948	–	20 948
Obligations émises par des organismes d'État (hors États-Unis)	1 047	–	1 047	3 092	–	3 092
Obligations émises par des États (hors États-Unis)	2 084	–	2 084	–	–	–
Obligations émises par des institutions supranationales	5 222	–	5 222	1 091	–	1 091
<b>Total<sup>a</sup></b>	<b>87 439</b>	<b>–</b>	<b>87 439</b>	<b>52 293</b>	<b>–</b>	<b>52 293</b>

<sup>a</sup> Le total ne tient pas compte du produit des placements, soit 0,160 million de dollars (2018 : 0,165 million de dollars).

**Note 30**

**Instruments financiers : fonds de gestion centralisée des liquidités**

238. L'Organisation procède directement à des investissements et place une partie de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie dans les fonds de gestion centralisée des liquidités administrés par la Trésorerie. Le regroupement a un effet bénéfique sur le rendement global et sur le risque : il permet de faire des économies d'échelle et de répartir sur plusieurs échéances les risques liés à la courbe des taux. La répartition des éléments composant les fonds (trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme et placements à long terme) et celle des produits sont proportionnelles à la part du capital revenant à chaque entité participante.

239. L'Organisation participe à deux fonds de gestion centralisée des liquidités administrés par la Trésorerie de l'ONU :

a) Le fonds principal de gestion centralisée des liquidités, qui comprend les soldes des comptes bancaires d'opérations en diverses monnaies et les placements en dollars des États-Unis ;

b) Le fonds en euros, qui ne comprend que des placements en euros ; y participe l'Assurance mutuelle contre la maladie du personnel des Nations Unies, qui peut détenir des excédents en euros provenant de ses opérations.

240. Au 31 décembre 2019, les fonds de gestion centralisée des liquidités détenaient des actifs d'une valeur totale de 9 345,0 millions de dollars (contre 7 510,5 millions de dollars en 2018), dont un montant de 4 042,4 millions de dollars dû à l'Organisation (contre 3 480,1 millions de dollars en 2018) ; la part des produits revenant à celle-ci s'élevait à 99,3 millions de dollars (contre 67,1 millions de dollars en 2018).

**Actif et passif des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2019 : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>	<i>Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros</i>	<i>Total</i>
<b>Juste valeur avec contrepartie en résultat</b>			
Placements à court terme	5 177 137	–	5 177 137
Placements à long terme	1 624 405	–	1 624 405
<b>Total des placements comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>	<b>6 801 542</b>	<b>–</b>	<b>6 801 542</b>
<b>Prêts et créances</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 499 980	5 580	2 505 560
Produits des placements à recevoir	37 868	–	37 868
<b>Total des prêts et créances</b>	<b>2 537 848</b>	<b>5 580</b>	<b>2 543 428</b>
<b>Total des actifs financiers (valeur comptable)</b>	<b>9 339 390</b>	<b>5 580</b>	<b>9 344 970</b>
<b>Passif (fonds de gestion centralisée des liquidités)</b>			
Montant dû aux fonds visés au volume I	4 036 793	5 580	4 042 373
Montant dû aux autres participants	5 302 597	–	5 302 597
<b>Total du passif</b>	<b>9 339 390</b>	<b>5 580</b>	<b>9 344 970</b>
<b>Actif net</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

**Produits et charges des fonds de gestion centralisée des liquidités pour l'année terminée le 31 décembre 2019 : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>	<i>Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros</i>	<i>Total</i>
Produit des placements	198 552	(1)	198 551
Plus-values/(moins-values) latentes	14 355	–	14 355
<b>Produits des placements provenant des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>212 907</b>	<b>(1)</b>	<b>212 906</b>
Gains/(pertes) de change	3 313	(132)	3 181
Frais bancaires	(808)	–	(808)
<b>Produits/(charges) de fonctionnement des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>2 505</b>	<b>(132)</b>	<b>2 373</b>
<b>Total des produits et charges des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>215 412</b>	<b>(133)</b>	<b>215 279</b>



**Actif et passif des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2018 : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>	<i>Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros</i>	<i>Total</i>
<b>Juste valeur avec contrepartie en résultat</b>			
Placements à court terme	6 255 379	–	6 255 379
Placements à long terme	486 813	–	486 813
<b>Total des placements comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>	<b>6 742 192</b>	<b>–</b>	<b>6 742 192</b>
<b>Prêts et créances</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	732 926	5 706	738 632
Produits des placements à recevoir	29 696	–	29 696
<b>Total des prêts et créances</b>	<b>762 622</b>	<b>5 706</b>	<b>768 328</b>
<b>Total des actifs financiers (valeur comptable)</b>	<b>7 504 814</b>	<b>5 706</b>	<b>7 510 520</b>
<b>Passif (fonds de gestion centralisée des liquidités)</b>			
Montant dû aux fonds relevant du volume I	3 474 228	5 706	3 479 934
Montant dû aux autres participants	4 030 586	–	4 030 586
<b>Total du passif</b>	<b>7 504 814</b>	<b>5 706</b>	<b>7 510 520</b>
<b>Actif net</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

**Produits et charges des fonds de gestion centralisée des liquidités pour l'année terminée le 31 décembre 2018 : récapitulatif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>	<i>Fonds de gestion centralisée des liquidités en euros</i>	<i>Total</i>
Produit des placements	152 805	(6)	152 799
Plus-values/(moins-values) latentes	3 852	–	3 852
<b>Produits des placements provenant des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>156 657</b>	<b>(6)</b>	<b>156 651</b>
Gains/(pertes) de change	854	(354)	500
Frais bancaires	(805)	–	(805)
<b>Frais de fonctionnement des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>49</b>	<b>(354)</b>	<b>(305)</b>
<b>Total des produits et charges des fonds de gestion centralisée des liquidités</b>	<b>156 706</b>	<b>(360)</b>	<b>156 346</b>

*Gestion du risque financier*

241. La Trésorerie de l'Organisation est chargée de gérer les placements et les risques pour les fonds de gestion centralisée des liquidités et de procéder aux placements conformément aux directives de l'ONU pour la gestion des placements.

242. L'objectif de la gestion des placements est de préserver le capital et de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de liquidités pour couvrir les besoins opérationnels tout en obtenant, pour chaque fonds, un rendement concurrentiel par rapport au marché. La priorité est donnée à la qualité, à la sécurité et à la liquidité des placements plutôt qu'au taux de rendement.

243. Un comité des placements évalue périodiquement la performance des placements et le degré de conformité avec les directives et formule des recommandations quant aux changements à apporter à celles-ci.

*Gestion du risque financier : risque de crédit*

244. Les directives de l'ONU pour la gestion des placements prescrivent de suivre en permanence les notes de crédit des émetteurs et des contreparties. Les placements autorisés peuvent comprendre, sans s'y limiter, des dépôts bancaires, des effets de commerce et des titres émis par des entités supranationales, des organismes d'État ou des gouvernements, avec des échéances inférieures ou égales à cinq ans. Les fonds de gestion centralisée des liquidités n'investissent pas dans les produits dérivés, les titres adossés à des créances mobilières ou immobilières, et les actions.

245. Les directives de l'ONU pour la gestion des placements prescrivent de ne pas investir dans des titres d'émetteurs dont la note de crédit est insuffisante et fixent un ratio d'emprise maximal pour un émetteur donné. Ces conditions étaient remplies à la date des placements.

246. Les notes de crédit utilisées sont celles données par les principales agences de notation, S&P Global Ratings, Moody's et Fitch pour les obligations et les instruments à intérêts précomptés, et la notation individuelle de Fitch (notation de viabilité) pour les dépôts à terme. Les notes de crédit en fin d'année sont indiquées ci-après.

**Ventilation des placements des fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre<sup>a</sup>,  
par note de crédit**

(En pourcentage)

<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>	<i>Notes au 31 décembre 2019</i>				<i>Notes au 31 décembre 2018</i>			
	<i>AAA</i>	<i>AA+/AA/AA-</i>	<i>A+</i>	<i>Pas de note</i>	<i>AAA</i>	<i>AA+/AA/AA-</i>	<i>A+</i>	<i>Pas de note</i>
<b>Obligations (notes à long terme)</b>								
S&P Global Ratings	35,8 %	58,8 %		5,4 %	15,4	79,0	5,6	–
Fitch	60,2 %	23,8 %		16,0 %	55,1	39,3	–	5,6
	<i>Aaa</i>	<i>Aa1/Aa2/Aa3</i>	<i>A1</i>		<i>Aaa</i>	<i>Aa1/Aa2/Aa3</i>	<i>A1</i>	
Moody's	54,8 %	45,2 %			49,7	50,0	0,3	
<b>Effets de commerce/certificats de dépôt (notes à court terme)</b>								
	<i>A-1+/A-1</i>				<i>A-1+</i>			
S&P Global Ratings	100 %				100,0			
	<i>F1+/F1</i>				<i>F1+</i>			
Fitch	100 %				100,0			

<i>Fonds principal de gestion centralisée des liquidités</i>		<i>Notes au 31 décembre 2019</i>			<i>Notes au 31 décembre 2018</i>		
	<i>P-1</i>				<i>P-1</i>		
Moody's	100 %				100,0		
<b>Prise en pension de titres (notes à court terme)</b>							
	<i>A-1+</i>				<i>A-1+</i>		
S&P Global Ratings	–				100,0		
	<i>F1+</i>				<i>F1+</i>		
Fitch	–				100,0		
	<i>P-1</i>				<i>P-1</i>		
Moody's	–				100,0		
<b>Dépôts à terme (notation de viabilité de Fitch)</b>							
	<i>aaa</i>	<i>aa/aa-</i>	<i>a+/a</i>		<i>aaa</i>	<i>aa/aa-</i>	<i>a+/a/a-</i>
Fitch	–	84,2 %	15,8 %		–	53,5	46,5

<sup>a</sup> Au 31 décembre 2019, aucun placement n'était détenu dans le fonds de gestion centralisée des liquidités en euros.

247. La Trésorerie de l'ONU surveille attentivement les notes de crédit et étant donné que l'Organisation n'a investi que dans des titres de qualité, l'administration ne s'attend pas à ce que les contreparties manquent à leurs obligations, sauf en ce qui concerne les éventuels placements ayant subi une dépréciation.

*Gestion du risque financier : risque de liquidité*

248. Les fonds de gestion centralisée des liquidités sont exposés à un risque de liquidité, car les participants doivent effectuer des retraits à bref délai. Ils conservent des disponibilités et des titres négociables en quantités suffisantes pour faire face aux engagements des participants au moment où ils arrivent à échéance. Une grande partie de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements est disponible dans un délai d'un jour pour répondre aux besoins opérationnels. Par conséquent, le risque de liquidité est considéré comme faible.

*Gestion du risque financier : risque de taux d'intérêt*

249. C'est principalement par l'intermédiaire des fonds de gestion centralisée des liquidités que l'Organisation est exposée au risque de taux d'intérêt, le fonds administrant des instruments financiers porteurs d'intérêts, à savoir les placements, la trésorerie et les équivalents de trésorerie à taux fixe. À la date de clôture, les placements des fonds de gestion centralisée des liquidités comprenaient principalement des titres à échéance plutôt courte, la durée maximale étant de moins de cinq ans (trois ans en 2018). La durée moyenne des titres était de 0,74 année au 31 décembre 2019 (0,33 année en 2018), ce qui est considéré comme un indicateur de risque peu élevé.

*Analyse de la sensibilité des fonds de gestion centralisée des liquidités au risque de taux d'intérêt*

250. L'analyse illustre la façon dont la juste valeur des fonds de gestion centralisée des liquidités à la date de clôture évoluerait si le rendement global des placements variait en raison des fluctuations des taux d'intérêt. Les placements étant comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, la variation de la juste valeur correspond à l'augmentation ou à la diminution de l'excédent ou du déficit et de l'actif net. Les tableaux ci-après illustrent l'incidence de déplacements vers le haut

ou vers le bas de la courbe des rendements pouvant aller jusqu'à 200 points de base (100 points de base = 1 %). Ces déplacements de points de base n'ont toutefois qu'une valeur indicative.

**Part des placements revenant à l'Organisation dans les fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2019 : analyse de la sensibilité au risque de taux d'intérêt**

<i>Déplacements de la courbe des rendements (points de base)</i>	-200	-150	-100	-50	0	50	100	150	200
<b>Augmentation/(diminution) de la juste valeur</b> (en millions de dollars É.-U.)									
<b>Total (fonds principal de gestion centralisée des liquidités)</b>	58,12	43,58	29,06	14,53	-	(14,53)	(29,05)	(43,57)	(58,09)
<b>Total (fonds en euros)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	58,12	43,58	29,06	14,53	-	(14,53)	(29,05)	(43,57)	(58,09)

**Part des placements revenant à l'Organisation dans les fonds de gestion centralisée des liquidités au 31 décembre 2018 : analyse de la sensibilité au risque de taux d'intérêt**

<i>Déplacements de la courbe des rendements (points de base)</i>	-200	-150	-100	-50	0	50	100	150	200
<b>Augmentation/(diminution) de la juste valeur</b> (en millions de dollars É.-U.)									
<b>Total (fonds principal de gestion centralisée des liquidités)</b>	22,43	16,82	11,22	5,61	-	(6,89)	(11,21)	(16,82)	(22,43)
<b>Total (fonds en euros)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	22,43	16,82	11,22	5,61	-	(6,89)	(11,21)	(16,82)	(22,43)

*Autres risques de prix*

251. Les fonds de gestion centralisée des liquidités ne sont pas exposés à d'autres risques de prix significatifs car ils n'empruntent pas de titres, n'en vendent pas à découvert et n'en achètent pas sur marge, ce qui limite les risques de perte de capitaux.

*Classification comptable et fiabilité de l'estimation de la juste valeur*

252. Tous les placements sont comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat. La valeur nominale de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est une approximation de leur juste valeur. Le tableau ci-après présente, à la date de clôture des comptes, les justes valeurs des actifs détenus dans les fonds de gestion centralisée des liquidités, classées par niveau de fiabilité. Aucun actif financier n'était classé au niveau 3. Classés au niveau 1 les années antérieures, les effets de commerce ont été

reclassés au niveau 2. Ce niveau correspond davantage à la nature de ces instruments, les prix étant obtenus auprès de tierces parties, telles que des maisons de courtage.

**Fiabilité de l'estimation de la juste valeur des placements au 31 décembre : fonds de gestion centralisée des liquidités**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Niveau 1	Niveau 2	Total	Niveau 1	Niveau 2	Total
<b>Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>						
Obligations émises par des entreprises	148 473	–	148 473	205 566	–	205 566
Obligations émises par des organismes d'État (hors États-Unis)	755 027	–	755 027	791 922	–	791 922
Obligations émises par des institutions supranationales	423 230	–	423 230	174 592	–	174 592
Bons du Trésor américain	497 829	–	497 829	610 746	–	610 746
Fonds principal – effets de commerce	–	347 398	347 398	–	219 366 <sup>a</sup>	219 366
Fonds principal – certificats de dépôt	–	3 419 585	3 419 585	–	–	–
Fonds principal – dépôts à terme	–	1 210 000	1 210 000	–	4 740 000	4 740 000
<b>Total</b>	<b>1 824 559</b>	<b>4 976 983</b>	<b>6 801 542</b>	<b>1 782 826</b>	<b>4 959 366</b>	<b>6 742 192</b>

<sup>a</sup> Reclassé, comme expliqué au paragraphe 252 ci-dessus.

**Note 31**  
**Parties liées**

*Principaux dirigeants*

253. Par principaux dirigeants, on entend les fonctionnaires pouvant influencer de façon significative sur les décisions financières et opérationnelles de l'Organisation. Concernant les activités de l'Organisation des Nations Unies visées dans le volume I, les principaux dirigeants sont le Secrétaire général, la Vice-Secrétaire générale et d'autres responsables ayant rang de secrétaire général(e) adjoint(e), de sous-secrétaire général(e) et de directeur(trice). Ils ont des pouvoirs et des responsabilités en matière de planification, de direction et de supervision des activités de l'Organisation.

**Principaux dirigeants au 31 décembre 2019**

Nom	Poste	Date d'entrée en fonction
António Guterres	Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies	Janvier 2017
Amina J. Mohammed	Vice-Secrétaire générale	Février 2017
Maria Luiza Ribeiro Viotti	Secrétaire générale adjointe, Directrice de cabinet	Janvier 2017
Catherine Pollard	Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Septembre 2019

<i>Nom</i>	<i>Poste</i>	<i>Date d'entrée en fonction</i>
Atul Khare	Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel	Janvier 2019
Zainab Hawa Bangura	Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Nairobi	Décembre 2019
Yury Fedotov	Directeur général de l'Office des Nations Unies à Vienne	Septembre 2010
Tatiana Valovaya	Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève	Août 2019
Christian Saunders	Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	Novembre 2019
Chandramouli Ramanathan	Sous-Secrétaire général et Contrôleur	Février 2019
Pedro Guazo	Directeur, Division des finances	Juin 2012

254. Le montant total de la rémunération des 11 principaux dirigeants (en équivalent temps plein) englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste, diverses primes et indemnités ainsi que la cotisation de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Traitement et indemnité de poste	3 258	3 540
Autres avantages monétaires	870	869
Avantages non monétaires	1 200	1 200
<b>Total (rémunération annuelle)</b>	<b>5 328</b>	<b>5 609</b>

255. Une résidence dont la juste valeur locative annuelle équivaut à 1,2 million de dollars (même montant qu'en 2018) est mise à la disposition du Secrétaire général à titre gracieux. Les avances accordées aux principaux dirigeants au titre de prestations le sont conformément au Statut et au Règlement du personnel. Tous les fonctionnaires de l'Organisation peuvent bénéficier de telles avances.

#### *Opérations entre entités liées*

256. L'Organisation a versé des subventions à des parties liées ainsi qu'il est indiqué ci-après.

#### **Subventions versées à des parties liées**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	32 004	34 294
Programme des Nations Unies pour l'environnement	26 278	24 252

	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	15 415	14 430
Centre du commerce international	18 092	18 680
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	9 526	8 807
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	29 418	28 571
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	43 328	42 954
<b>Total</b>	<b>174 061</b>	<b>171 988</b>

257. En 2019, l'Organisation a accordé des prêts de 30,0 millions dollars à l'UNRWA (voir par. 114).

### Prêts accordés à des parties liées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant restant dû au 1<sup>er</sup> janvier 2019</i>	<i>Montant avancé en 2019</i>	<i>Montant remboursé en 2019</i>	<i>Montant restant dû au 31 décembre 2019</i>
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	15 000	30 000	15 000	30 000
<b>Total</b>	<b>15 000</b>	<b>30 000</b>	<b>15 000</b>	<b>30 000</b>

Activités relatives aux opérations de maintien de la paix et aux tribunaux financées par des fonds d'affectation spéciale

**Activités relatives aux opérations de maintien de la paix et aux tribunaux financées par des fonds d'affectation spéciale**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019			2018				
	Actif net en début d'année	Recettes	Charges	Actif net en fin d'année	Actif net en début d'année	Recettes	Charges	Actif net en fin d'année
<i>Fonds d'affectation spéciale</i>								
Fonds d'affectation spéciale pour le tracé et l'abornement de la frontière entre l'Éthiopie et l'Érythrée	1 495	37	–	1 532	1 463	32	–	1 495
Fonds d'affectation spéciale pour la Somalie – commandement unifié	413	10	–	423	404	9	–	413
Fonds d'affectation spéciale pour la mise en œuvre de l'Accord de cessez-le-feu et de séparation des forces signé à Moscou le 14 mai 1994	8	1	–	9	8	–	–	8
Fonds d'affectation spéciale pour le programme d'assistance à la police en Bosnie-Herzégovine	325	8	–	333	318	7	–	325
Fonds d'affectation spéciale pour les activités des Nations Unies relatives au rétablissement et au maintien de la paix	2 206	54	–	2 260	2 333	49	176	2 206
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui au Département des opérations de paix	96 405	14 786	22 385	88 806	58 672	57 342	19 609	96 405
Fonds d'affectation spéciale de soutien au processus de paix en République démocratique du Congo	2 238	59	(37)	2 334	2 555	(58)	259	2 238
Fonds d'affectation spéciale pour l'Administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	1 110	27	–	1 137	1 086	24	–	1 110
Fonds d'affectation spéciale pour la Commission de pacification de l'Ituri	7	1	–	8	7	–	–	7
Fonds d'affectation spéciale à l'appui du processus de paix au Soudan	727	(259)	–	468	711	16	–	727
Fonds d'affectation spéciale pour l'Équipe conjointe Union africaine-ONU d'appui à la médiation pour le Darfour	6 208	167	38	6 337	6 756	635	1 183	6 208
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui aux activités de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad	1 771	44	–	1 815	1 733	38	–	1 771
Fonds subsidiaire du fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la Mission de l'Union africaine en Somalie	27 400	13 193	18 237	22 356	19 475	26 813	18 888	27 400
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à une paix durable au Darfour	393	11	–	404	385	8	–	393
Fonds d'affectation spéciale pour la Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine	613	154	(2)	769	601	12	–	613
Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la sécurité au Mali	39 604	22 563	13 257	48 910	53 311	13 292	26 999	39 604
Fonds d'affectation spéciale pour l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	171	4	–	175	167	4	–	171



	2019			2018			<i>Actif net en fin d'année</i>	
	<i>Actif net en début d'année</i>	<i>Recettes</i>	<i>Charges</i>	<i>Actif net en début d'année</i>	<i>Recettes</i>	<i>Charges</i>		
<i>Fonds d'affectation spéciale</i>								
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à la transition politique en Haïti	490	(159)	83	248	738	14	262	490
Fonds d'affectation spéciale pour la Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine	205	6	–	211	201	4	–	205
Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la sécurité en Libye	–	–	–	–	45	(45)	–	–
Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination des armes chimiques syriennes	451	(135)	–	316	442	9	–	451
<b>Total</b>	<b>182 240</b>	<b>50 572</b>	<b>53 961</b>	<b>178 851</b>	<b>151 414</b>	<b>98 205</b>	<b>67 376</b>	<b>182 240</b>

## Activités relatives aux tribunaux financées par des fonds d'affectation spéciale

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	2019			2018			<i>Actif net en fin d'année</i>	
	<i>Actif net en début d'année</i>	<i>Recettes</i>	<i>Charges</i>	<i>Actif net en début d'année</i>	<i>Recettes</i>	<i>Charges</i>		
Fonds de contributions volontaires visant à financer les activités du Tribunal international créé par la résolution 827 (1993) du Conseil de sécurité	825	60	10	875	578	253	6	825
Fonds d'affectation spéciale pour le Tribunal international chargé de juger les personnes accusées d'actes de génocide ou d'autres violations graves du droit international humanitaire commis sur le territoire du Rwanda	1	(1)	–	–	1	–	–	1
Fonds d'affectation spéciale destiné à financer les activités du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	172	896	801	267	206	51	85	172
<b>Total</b>	<b>998</b>	<b>955</b>	<b>811</b>	<b>1 142</b>	<b>785</b>	<b>304</b>	<b>91</b>	<b>998</b>

*Sommes à recevoir des opérations de maintien de la paix*

258. L'Opération des Nations Unies au Congo et la Force d'urgence des Nations Unies devaient à l'Organisation 37,4 millions de dollars (même montant qu'en 2018) et 10,0 millions de dollars (même montant qu'en 2018), respectivement. Ces missions se sont terminées l'une le 30 juin 1964 et l'autre le 30 juin 1978, et l'Organisation a comptabilisé en pertes l'intégralité du montant de ces créances douteuses.

**Note 32**

**Contrats de location et engagements**

*Contrats de location-financement*

259. L'Organisation a conclu des contrats de location-financement de matériel, notamment de matériel de communication et de matériel informatique, et des accords relatifs à la cession sans contrepartie des droits d'usage de biens immobiliers satisfaisant aux critères de comptabilisation sous forme de contrats de location-financement. À la fin de l'année, les actifs faisant l'objet de contrats de location-financement étaient intégralement amortis. La valeur comptable des droits d'usage cédés sans contrepartie satisfaisant aux critères de comptabilisation sous forme de contrats de location-financement était de 62,8 millions de dollars (contre 66,5 millions de dollars en 2018). L'essentiel du montant afférent aux droits d'usage cédés sans contrepartie concerne la part de 62,3 millions de dollars (2018 : 65,9 millions de dollars) revenant à l'ONU pour ce qui est du Centre international de Vienne, le restant correspondant au Centre de l'Asie et du Pacifique pour le transfert de technologie de la CESAP et au Bureau sous-régional pour l'Asie de l'Ouest et du Sud-Ouest de cette commission, tous deux implantés à New Delhi, ainsi qu'aux bureaux du Centre d'information des Nations Unies (Département de la communication globale) situés à Brazzaville et à Ouagadougou. Les accords relatifs à la cession de droits d'usage sans contrepartie prévoient que les pays hôtes mettront gracieusement des locaux à la disposition de l'Organisation pendant plus de 35 ans ou aussi longtemps que l'Organisation demeurera sur leur territoire et qu'elle utilisera lesdits locaux aux fins auxquelles ils sont destinés. Des charges financières d'un montant de 0 dollar (contre 0,003 million de dollars en 2018) se rapportant aux contrats de location-financement sont comptabilisées. La valeur comptable nette de chaque catégorie d'actifs à la fin de l'année s'établissait comme suit.

**Valeur comptable nette des contrats de location-financement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Droits d'usage de bâtiments cédés sans contrepartie : Centre international de Vienne</i>	<i>Droits d'usage cédés sans contrepartie concernant d'autres bâtiments</i>	<i>Total</i>
Au 31 décembre 2019	62 305	529	62 834
Au 31 décembre 2018	65 946	569	66 515

260. Il n'y a aucun futur montant minimum exigible au titre des contrats de location-financement non résiliables.

*Contrats de location simple*

261. L'Organisation a conclu plusieurs contrats de location simple relatifs à l'utilisation de terrains, de bureaux, d'espaces résidentiels et de matériel et d'outillage. Si certains sont des baux commerciaux, d'autres concernent des espaces mis à la disposition de l'ONU par les gouvernements hôtes à titre gracieux ou contre paiement

d'une redevance modique. Une estimation de la valeur locative de ces derniers a été comptabilisée en charges et des contributions en nature ont été comptabilisées sous forme de contributions volontaires. Le montant total pour l'année des charges relatives aux contrats de location simple s'est élevé à 184,6 millions de dollars (contre 168,4 millions de dollars en 2018). Les montants des paiements minimaux exigibles au titre des contrats de location simple non résiliables s'établissent comme suit.

**Engagements au titre des contrats de location simple : montants des paiements minimaux exigibles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
Échéance inférieure à 1 an	55 545	66 772
Échéance de 1 à 5 ans	151 729	155 642
Exigibles dans plus de 5 ans	75 655	78 319
<b>Montant total minimum des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>282 929</b>	<b>300 733</b>

262. Les contrats de location simple ont pour la plupart une durée comprise entre 1 et 10 ans, mais certains peuvent être prorogés ou résiliés sous réserve d'un préavis de 30, 60 ou 90 jours. Sont présentés ici les montants des engagements correspondant à la durée minimale des contrats, qui tiennent compte des augmentations encadrées par le bail. Aucun bail locatif ni autre type de contrat de location n'est assorti d'une option d'achat.

*Contrats de location dans lesquels l'Organisation est le bailleur*

263. L'Organisation loue certains biens à des tiers dans le cadre de contrats de location simple. Les montants minimaux exigibles au titre de ces contrats s'établissent comme suit.

**Montants exigibles au titre des contrats de location simple**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2019</i>	<i>Au 31 décembre 2018</i>
Exigibles dans moins de 1 an	11 139	14 454
Exigibles dans 1 à 5 ans	27 103	36 319
Exigibles dans plus de 5 ans	3 340	3 377
<b>Total des montants minimaux exigibles au titre des contrats de location simple (non actualisé)</b>	<b>41 582</b>	<b>54 150</b>

264. Au 31 décembre 2019, le montant total des paiements minimaux à percevoir au titre des contrats de sous-location s'élevait à 2,3 millions de dollars (même montant qu'en 2018).

*Engagements contractuels*

265. À la fin de l'année, les montants des engagements envers les partenaires de réalisation et au titre des immobilisations corporelles et incorporelles et des biens et services pour lesquels un marché avait été passé mais n'avait pas été exécuté s'établissent comme suit.

### Engagements contractuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Transferts à des partenaires de réalisation	292 795	267 872
Immobilisations corporelles	107 121	112 276
Immobilisations incorporelles	6	131
Biens et services	297 451	417 410
<b>Total des engagements contractuels en cours</b>	<b>697 373</b>	<b>797 689</b>

### Note 33

#### Passifs éventuels et actifs éventuels

##### *Passifs éventuels*

266. Dans le cours normal de ses activités, l'Organisation peut être partie à des litiges de trois types : contentieux d'ordre commercial, contentieux d'ordre administratif (requêtes introduites par des fonctionnaires en activité ou des anciens fonctionnaires contre le Secrétaire général) et contentieux divers.

267. Comme prescrit par les normes IPSAS, il est fait état d'un passif éventuel lorsque l'issue des litiges non réglés pendant la période considérée est incertaine et que le montant de la perte ne peut pas être estimé de façon satisfaisante. Au 31 décembre 2019, le montant des passifs éventuels liés à des litiges d'ordre commercial ou à d'autres recours relevant du droit privé engagés contre l'Organisation s'élevait à 0,02 million de dollars (en 2018, il n'y avait pas de passif éventuel). Au 31 décembre 2019, le montant des passifs éventuels relatifs aux contentieux d'ordre administratif était estimé à 20,5 millions de dollars (contre 1,740 million de dollars en 2018).

268. Aucun passif éventuel n'a découlé de la participation de l'Organisation à des entités contrôlées conjointement ou à des partenariats dans lesquels elle exerce une influence significative.

##### *Actifs éventuels*

269. Conformément à la norme IPSAS 19, l'ONU comptabilise des actifs éventuels lorsque survient un événement dont il est probable qu'il entraîne une rentrée de fonds représentative d'avantages économiques ou de potentiel de service et que la probabilité d'une telle rentrée peut être évaluée avec une fiabilité suffisante. Au 31 décembre 2019, l'actif éventuel se chiffrait à 0,063 million de dollars (contre 0,29 million de dollars en 2018) et découlait d'actions en justice intentées par l'Organisation et de sa participation à des contreprises qui se solderaient probablement par une rentrée d'argent significative.

### Note 34

#### Événements postérieurs à la date de clôture

270. Il ne s'est produit entre la date de clôture des comptes et celle à laquelle la publication des états financiers a été autorisée aucun événement, favorable ou défavorable, susceptible d'avoir une incidence significative sur ces états.

