



**Nations Unies**

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

# **Rapport financier et états financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2021**

**et**

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

**Assemblée générale**

**Documents officiels**

**Soixante-dix-septième session**

**Supplément n° 5K**





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

**Rapport financier et états  
financiers audités**

**de l'année terminée le 31 décembre 2021**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



**Nations Unies • New York, 2022**

*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 . . . . .	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes	7
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	10
Résumé . . . . .	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	14
B. Constatations et recommandations . . . . .	15
1. Suite donnée aux recommandations antérieures . . . . .	15
2. Aperçu de la situation financière . . . . .	16
3. Gestion financière . . . . .	19
4. Gestion des projets . . . . .	32
5. Gestion des ressources humaines . . . . .	44
6. Gestion des achats . . . . .	47
C. Informations communiquées par l'administration . . . . .	50
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens . . . . .	50
2. Versements à titre gracieux . . . . .	50
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude . . . . .	50
D. Remerciements . . . . .	51
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020	52
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	77
A. Introduction . . . . .	77
B. Principaux résultats obtenus en 2021 . . . . .	77
C. Des ressources humaines d'excellence . . . . .	83
D. Principe de responsabilité et transparence, valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets . . . . .	85
E. Le dispositif de contrôle interne et son efficacité . . . . .	85
F. Perspectives . . . . .	87
IV. États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	89
I. État de la situation financière au 31 décembre 2021 . . . . .	89

---

II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	91
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	92
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	93
V. État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour la période terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	95
Notes relatives aux états financiers de 2021 . . . . .	96
Annexe	
État récapitulatif de la Caisse de prévoyance des vacataires de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2021 . . . . .	157

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 31 mars 2022, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et la Directrice financière et Directrice de l'administration du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

Par la présente, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) soumet ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021.

Nous considérons que :

L'administration est garante de l'intégrité et de l'objectivité de l'information communiquée dans ces états financiers.

Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration.

Les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions. Les auditeurs internes de l'UNOPS examinent en permanence les systèmes de comptabilité et de contrôle. De nouvelles améliorations sont en cours dans certains domaines.

L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes et aux auditeurs internes de l'UNOPS libre accès à toutes les pièces comptables et financières.

L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et des auditeurs internes de l'UNOPS et revoit ou a revu les procédures de contrôle en conséquence.

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

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

La Directrice financière et Directrice de l'administration  
(*Signé*) Marianne Roumain **De La Touche**

---

**Lettre datée du 21 juillet 2022, 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 ainsi que le rapport financier et les états financiers audités du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2021.

Le Contrôleur général de la République du Chili,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**



## Chapitre I

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

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

Nous avons audité les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2021, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Bureau au 31 décembre 2021, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

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

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

#### **Observation**

Nous appelons l'attention sur la note 11 et la note 13 des états financiers de 2021, intitulées respectivement « Autres actifs financiers » et « Créances », dans lesquelles sont présentés les investissements effectués par l'UNOPS dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) et les nouvelles provisions pour créances douteuses et dépréciations comptabilisées à ce titre, dont le montant s'élève à 19,11 millions de dollars. Au 31 décembre 2021, le montant total des provisions pour créances douteuses et des dépréciations comptabilisées au titre des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I s'élevait à 39,02 millions de dollars. Cela ne nous a cependant pas amenés à modifier notre opinion. On trouvera des précisions à ce sujet aux paragraphes 40 à 51 du rapport détaillé.

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

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par la Directrice exécutive de l'UNOPS et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2021 (chap. III), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

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

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

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

Il incombe à la Directrice exécutive d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation de l'UNOPS et d'exercer le contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

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

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

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

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

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

a) 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 ;

b) Nous évaluons les contrôles internes exercés par l'UNOPS afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;

c) Nous évaluons les méthodes comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état ;

d) Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité d'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des circonstances qui pourraient compromettre la capacité de l'UNOPS de poursuivre son activité. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'UNOPS de poursuivre son activité ;

e) 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'UNOPS qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs aspects significatifs, conformes au règlement et aux règles de gestion financière du Bureau et aux autorisations de l'organe délibérant.

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

Le Contrôleur général de la République du Chili,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(Signé) Jorge **Bermúdez**

L'Auditeur général de la Cour des comptes  
de la République populaire de Chine  
(Auditeur principal)  
(Signé) **Hou Kai**

Le Président de la Cour des comptes fédérale  
de l'Allemagne  
(Signé) Kay **Scheller**

Le 21 juillet 2022

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### *Résumé*

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2021, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale datée de 1946. Il a également passé en revue les opérations et activités financières de l'UNOPS. En raison de l'incidence de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), l'audit intermédiaire du siège de l'UNOPS et du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a été réalisé à distance depuis Beijing. Le Comité a réalisé l'audit final au siège de l'UNOPS à Copenhague.

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

Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Bureau au 31 décembre 2021, 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**

La situation financière de l'UNOPS reste solide et les excédents comptabilisés contribuent toujours à maintenir les réserves à un niveau appréciable. Des lacunes ont cependant été constatées dans la gestion financière et la gestion des projets, et les enseignements tirés pourraient permettre au Bureau d'améliorer l'exécution de ses activités.

#### **Principales constatations**

##### *Gestion de la réserve pour la croissance et l'innovation*

La réserve pour la croissance et l'innovation a été officiellement créée par l'UNOPS en 2019. Le montant de cette réserve s'est établi à 111 millions de dollars à la fin de l'année 2021. Le Comité a noté que le cadre, les directives, les procédures et la politique concernant la réserve pour la croissance et l'innovation qui avaient été mis en place par l'UNOPS portaient spécifiquement sur l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) et non sur la réserve dans son ensemble. L'UNOPS avait proposé la création de la réserve S3I en juillet 2021, mais n'avait pas parallèlement expliqué quel était le plan pour le reste de la réserve pour la croissance et l'innovation. La création de la réserve S3I avait été approuvée en février 2022, mais il n'existait toujours pas de directives portant spécifiquement sur la réserve pour la croissance et l'innovation et, à la suite de la création de la réserve distincte, l'UNOPS n'avait pas établi un nouveau cadre et un plan spécifique concernant la réserve pour la croissance et l'innovation.

##### *Modèle de tarification*

Le modèle de tarification utilisé actuellement pour déterminer le montant de la commission de gestion à percevoir dans le cadre de chaque accord a été élaboré sur la base des états financiers de 2010. Le Comité a noté que le montant annuel des frais d'exécution des opérations de l'UNOPS avait atteint 3 432 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de 206 % par rapport à 2013 (1 122 millions de dollars).

Cependant, les frais de gestion s'étaient élevés à 74,7 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de seulement 32,2 % par rapport à 2013 (56,5 millions de dollars). Parallèlement, l'excédent provenant du fonctionnement avait considérablement augmenté au cours des dernières années, atteignant un montant historique de 63,5 millions de dollars en 2021. Le modèle de tarification actuel, qui n'a pas été modifié depuis 2013, pourrait ne plus être applicable.

#### *Provisions pour créances douteuses et dépréciations*

En 2021, l'UNOPS a comptabilisé une nouvelle provision pour créances douteuses et des dépréciations au titre de six investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I, pour un montant total de 19,11 millions de dollars. Au 31 décembre 2021, le montant total des provisions pour créances douteuses et des dépréciations comptabilisées au titre des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I s'élevait à 39,02 millions de dollars. Il a été noté que : a) les informations concernant les actifs des débiteurs, qui avaient été reçues après que l'évaluation avait été réalisée, n'avaient pas été prises en compte ; b) seule la trésorerie des débiteurs, à savoir l'actif le plus liquide, pouvait être facilement utilisée aux fins du remboursement de la dette ; c) aux fins de l'évaluation, l'UNOPS avait fourni à la tierce partie les états financiers non audités des débiteurs pour 2021 ; d) les flux de trésorerie futurs estimés à partir de 2022 et jusqu'en 2036 avaient été utilisés comme base de l'évaluation et il avait été souligné dans les rapports d'un auditeur indépendant qu'il existait une incertitude significative quant à l'aptitude des débiteurs à poursuivre leur activité.

#### *Gestion des projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation*

L'UNOPS a signé un accord de 5 millions de dollars avec We Are the Oceans (WATO) en 2017, et un autre accord de 2 millions de dollars en 2018 toujours avec cette entité, mais qui avait été renommée Ocean Generation, pour contribuer à sensibiliser le public à la question de la conservation et de l'utilisation durable des ressources marines grâce à diverses activités. Les deux entités ont dépensé un montant total de 3,12 millions de dollars. En ce qui concerne le partenariat établi avec WATO et Ocean Generation, le Comité a noté que les pratiques de l'UNOPS concernant le lancement des projets, les paiements anticipés, la restitution des fonds inutilisés et l'exécution des projets ainsi que les mesures correctrices prises par le Bureau n'étaient pas conformes aux règles et règlements de celui-ci. À la fin du mois de mars 2022, un montant de 766 747 dollars, qui avait été indûment dépensé, n'avait toujours pas été remboursé à l'UNOPS.

#### *Comptabilisation des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

L'UNOPS s'est procuré les biens utilisés dans le cadre des projets du Service de la lutte antimines mis en œuvre pour le compte du Secrétariat et ces biens n'ont pas été portés en immobilisations et n'ont été pris en compte ni dans l'état de la situation financière établi par le Secrétariat ni dans celui de l'UNOPS. L'UNOPS a déclaré dans les notes relatives aux états financiers de 2021 que les biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines avaient une valeur nette comptable de 19,5 millions de dollars au 31 décembre 2021. Des problèmes de gestion ont également été constatés en ce qui concerne l'inventaire physique et la mise au rebut de ces biens ainsi que la communication d'informations à ce sujet.

#### *Définition des postes qui doivent être occupés par des fonctionnaires*

Parmi les membres du personnel de l'UNOPS, 13 % étaient des fonctionnaires et 87 % étaient des vacataires. Parmi les membres du personnel occupant des postes d'un niveau supérieur à P-4 ou équivalent, 58 % étaient des vacataires ; 40 % des

postes essentiels étaient occupés par des vacataires ; 94 % des responsables des achats étaient titulaires d'un contrat de vacataire ; pour un même poste, les titulaires pouvaient être des fonctionnaires ou des non-fonctionnaires et rien n'indiquait si les fonctions attachées à ces postes consistaient notamment à exercer des activités qui étaient par nature propres aux organismes des Nations Unies.

### **Principales recommandations**

On trouvera les recommandations détaillées du Comité dans les sections suivantes du présent rapport. Pour résumer, il recommande principalement que l'UNOPS :

#### *Gestion de la réserve pour la croissance et l'innovation*

**a) procède à un examen de la réserve pour la croissance et l'innovation et prenne toutes les mesures voulues pour assurer la gestion efficace de cette réserve, notamment qu'il élabore un cadre, des directives et des procédures ;**

#### *Modèle de tarification*

**b) i) procède à un examen approfondi de son modèle de tarification actuel, en tenant compte des derniers résultats financiers ;**

**ii) mette en place un mécanisme d'examen régulier permettant de s'assurer que les commissions de gestion facturées sont maintenues à un niveau raisonnable ;**

#### *Provisions pour créances douteuses et dépréciations*

**c) continue de recueillir des informations complètes sur la situation financière et la valeur des actifs des débiteurs, et évalue le montant des créances au moyen d'informations suffisantes et de méthodes cohérentes, afin que les provisions pour créances douteuses et les dépréciations comptabilisées soient exactes et crédibles ;**

#### *Gestion des projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation*

**d) procède à une évaluation ou à un examen complet, approfondi et adéquat des procédures de prise de décision, de gestion et de contrôle interne suivies dans le cadre des projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation, et mette en place un mécanisme de contrôle du respect des règles et du principe de responsabilité afin d'éviter que de tels problèmes ne se présentent à nouveau ;**

#### *Comptabilisation des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

**e) fasse aboutir sans tarder les négociations avec le Secrétariat de l'ONU afin de régler le problème de longue date touchant la gestion des biens afférents aux projets et d'éviter ainsi que ces biens ne soient pas comptabilisés et que des risques se posent ;**

#### *Définition des postes qui doivent être occupés par des fonctionnaires*

**f) énumère clairement dans son règlement les postes dont les fonctions consistent notamment à exercer des activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies et qui doivent être occupés par des fonctionnaires, de sorte que ces derniers restent les principales ressources humaines de l'organisation.**

**Suite donnée aux recommandations antérieures**

Au 31 décembre 2021, sur les 45 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2020, 24 (53 %) avaient été appliquées, 19 (42 %) étaient en cours d'application et 2 (5 %) étaient devenues caduques. On trouvera des précisions à l'annexe du présent chapitre.

<b>Chiffres clés</b>	
<b>1 208,73 millions de dollars</b>	Total des produits
<b>1 145,20 millions de dollars</b>	Total des charges
<b>26,85 millions de dollars</b>	Produits financiers nets
<b>90,38 millions de dollars</b>	Excédent
<b>138,76 millions de dollars</b>	Réserve opérationnelle minimale
<b>111,12 millions de dollars</b>	Réserve pour la croissance et l'innovation
<b>360,37 millions de dollars</b>	Actif net/situation nette
<b>5 172,95 millions de dollars</b>	Total de l'actif
<b>4 812,59 millions de dollars</b>	Total du passif

## A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

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

2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2021, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale datée de 1946. Il a conduit son audit conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers donnaient une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2021 et des résultats des activités et des flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges constatées avaient été engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et convenablement classées et comptabilisées, conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau.

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

5. Le Comité a examiné la gestion du Bureau en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU. En raison de la



pandémie de COVID-19 et des restrictions des déplacements mises en place pour y faire face, il a mené l'audit intermédiaire du siège de l'UNOPS et du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à distance, du 11 octobre au 11 novembre 2021. Il a réalisé l'audit final du 29 mars au 2 mai 2022 au siège de l'UNOPS à Copenhague.

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

## B. Constatations et recommandations

### 1. Suite donnée aux recommandations antérieures

7. Le Comité a constaté que 45 recommandations restaient à appliquer au 31 décembre 2020. Au moment de son audit, 24 d'entre elles (53 %) avaient été appliquées, 19 (42 %) étaient en cours d'application et 2 (5 %) étaient devenues caduques, comme indiqué dans le tableau II.1. Le taux d'application des recommandations était supérieur à celui de l'année précédente (33 %).

Tableau II.1

#### État d'application des recommandations

État d'application	Rapport du Comité des commissaires aux comptes					Total
	A/72/5/Add.11	A/73/5/Add.11	A/74/5/Add.11	A/75/5/Add.11	A/76/5/Add.11	
Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2020	4	2	5	13	21	45
État d'application en 2021						
a) Recommandations appliquées	2	1	3	7	11	24
b) Recommandations en cours d'application	–	1	2	6	10	19
c) Recommandations non appliquées	–	–	–	–	–	–
d) Recommandations devenues caduques	2	–	–	–	–	2
Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2021	–	1	2	6	10	19

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

8. Le Comité a également procédé à une analyse des 19 recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2021 et constaté ce qui suit :

a) Sept (37 %) concernaient la gestion financière et la gestion du budget ; quatre (21 %) avaient trait à la gestion des projets ; trois (16 %) concernaient la gestion de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation (Initiative S3I) ; deux (10,5 %) portaient sur le Centre de services partagés de Bangkok ; deux autres (10,5 %) concernaient la gestion des achats ; une (5 %) avait trait à la gestion des risques ;

b) S'agissant de l'ancienneté des recommandations, 10 (53 %) avaient été faites un an plus tôt ; six (32 %) remontaient à deux ans auparavant ; deux (10 %) attendaient d'être appliquées depuis trois ans ; une (5 %) était en attente depuis quatre ans ;

c) En ce qui concerne les mesures correctives suggérées, cinq (26 %) portaient sur la nécessité de mettre certaines règles en place ; huit (42 %) avaient trait à l'amélioration de la réglementation ; six (32 %) portaient sur la réalisation de corrections, conformément à la réglementation.

9. Le Comité a reconnu que l'UNOPS avait progressé dans l'application de la majorité des recommandations en suspens et noté que des mesures préliminaires avaient été prises pour un certain nombre d'entre elles, mais que des efforts devaient encore être déployés en vue de leur application effective. On trouvera des précisions à l'annexe du présent chapitre.

## 2. Aperçu de la situation financière

### Résultats financiers

10. Par application de la décision 48/501 de l'Assemblée générale, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets est devenu une entité distincte et autofinancée, ayant pour but de fournir des services de renforcement des capacités, notamment des services de gestion de projets, d'achat et de gestion des ressources financières. Pour couvrir ses dépenses, l'UNOPS facture à ses clients des honoraires à l'acte. Il continue de dégager un excédent global pour ses opérations et a fait état d'un excédent de 90,38 millions de dollars en 2021, contre 39,5 millions de dollars en 2020. Cet excédent représentait 7,9 % des charges, qui se montaient à 1 145,2 millions de dollars.

11. Le Bureau utilise les produits nets provenant de ses activités de projet pour couvrir les charges liées aux services centraux de gestion. Comme indiqué dans le tableau II.2, ces produits sont passés de 89,73 millions de dollars en 2017 à 139,70 millions de dollars en 2021. L'excédent net dégagé chaque année comprend les produits financiers nets.

Tableau II.2

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020	2019	2018	2017
Montant net des produits provenant de l'exécution de projets <sup>a</sup>	139 703	109 046	99 247	88 130	89 731
Produits accessoires et produits sans contrepartie directe	9 766	8 591	4 461	1 838	2 374
Charges autres que les charges liées aux projets <sup>b</sup>	(85 933)	(89 168)	(82 202)	(71 160)	(73 956)
<b>Excédent provenant du fonctionnement</b>	<b>63 536</b>	<b>28 469</b>	<b>21 506</b>	<b>18 808</b>	<b>18 149</b>
Produits financiers nets	26 845	11 031	25 631	19 619	10 817
<b>Excédent comptabilisé</b>	<b>90 381</b>	<b>39 500</b>	<b>47 137</b>	<b>38 427</b>	<b>28 966</b>

Source : États financiers de l'UNOPS.

<sup>a</sup> Différence entre le montant des produits directement liés aux projets et le montant des charges directement liées aux projets.

<sup>b</sup> Différence entre le montant total des charges et celui des charges directement liées aux projets.

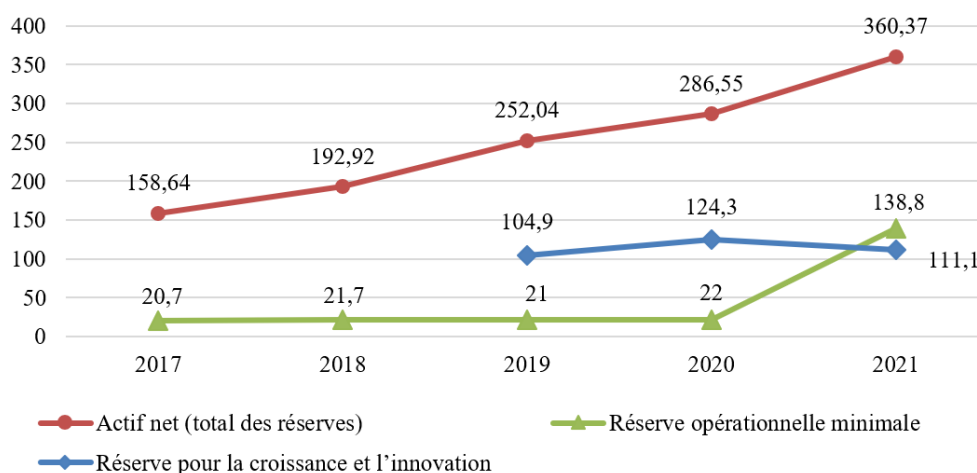
### Actif net et situation nette

12. En 2021, le Conseil d'administration a fixé un nouveau montant minimum pour la réserve opérationnelle (voir [DP/2022/2](#), décision 2021/21), dont l'objet est de

garantir la viabilité et la sécurité financière de l'UNOPS pour que celui-ci puisse poursuivre son activité. Il a approuvé la modification du montant minimum requis de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, qui serait fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, 5 % des charges pour les autres gammes de services et 33 % des frais administratifs, avec une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure. Selon la formule actuelle, ce montant aurait dû correspondre au minimum, au 31 décembre 2021, à 138,8 millions de dollars, soit une augmentation de 116,8 millions de dollars par rapport à 2020. En 2019, une réserve pour la croissance et l'innovation a été créée, dont la valeur a été fixée à 50 % de l'excédent des réserves opérationnelles, soit, au 31 décembre 2021, un montant de 111,12 millions de dollars (contre 124,32 millions de dollars en 2020). En raison de l'excédent comptabilisé au cours de la période, l'actif net s'élevait au 31 décembre 2021 à 360,37 millions de dollars (contre 286,55 millions de dollars en 2020). Ces informations sont présentées en détail dans la figure ci-dessous.

### Actif net et situation nette au 31 décembre 2021

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS.

13. En février 2022, le Conseil d'administration a approuvé la création de la réserve S3I et son montant initial, fixé à 105 millions de dollars, étant entendu que toute modification ultérieure de ce montant serait soumise à son approbation (DP/2022/14, décision 2022/5, par. 4). La réserve S3I sera utilisée pour financer et évaluer les investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I. La décision du Conseil d'administration n'a eu aucune incidence sur les états financiers de 2021.

#### Analyse des ratios

14. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide des principaux ratios qui figurent dans le tableau II.3.

Tableau II.3  
Ratios financiers au 31 décembre

Ratios financiers	2021	2020	2019	2018	2017
Ratio de liquidité immédiate <sup>a</sup> (Disponibilités + placements à court terme)/passifs courants	0,80	0,85	0,81	0,91	0,95
Ratio de liquidité relative <sup>b</sup> (Disponibilités + placements à court terme + créances)/passifs courants	0,82	0,87	0,84	0,95	1,01
Ratio de liquidité générale <sup>c</sup> Actif courant/passif courant	0,83	0,88	0,85	0,96	1,02
Ratio de solvabilité <sup>d</sup> Total de l'actif/total du passif	1,07	1,08	1,12	1,09	1,09
Excédent provenant des activités de projet <sup>e</sup> (marge) <sup>f</sup>					
Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets	139,7 millions de dollars (11,7 %)	109 millions de dollars (9,4 %)	99,2 millions de dollars (8,2 %)	88,1 millions de dollars (9,4 %)	89,7 millions de dollars (10,8 %)
Excédent net (marge) <sup>f</sup> Produits – charges	90,38 millions de dollars (7,5 %)	39,5 millions de dollars (3,4 %)	47,14 millions de dollars (3,9 %)	38,43 millions de dollars (4,1 %)	28,97 millions de dollars (3,5 %)

Source : États financiers de l'UNOPS.

<sup>a</sup> Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).

<sup>b</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.

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

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

<sup>e</sup> Les produits et charges directement liés aux projets correspondent aux produits et charges présentés dans la note 20 relative aux états financiers.

<sup>f</sup> La marge correspond au rapport entre les produits liés aux projets et le total des produits.

15. Au 31 décembre 2021, l'UNOPS détenait des actifs d'un montant total de 5,17 milliards de dollars (contre 3,91 milliards de dollars en 2020), dont 4,26 milliards de dollars en placements (contre 2,91 milliards de dollars en 2020) et 782,83 millions de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie (contre 883,98 millions de dollars en 2020). À la même date, les avances de trésorerie reçues au titre des projets, d'un montant de 3,77 milliards de dollars (contre 3,18 milliards de dollars en 2020), représentaient 78,4 % (contre 87,9 % en 2020) du passif total du Bureau, qui était de 4,81 milliards de dollars (contre 3,62 milliards de dollars en 2020). L'augmentation significative du total de l'actif et du total du passif en 2021 est principalement due à une augmentation des sommes versées par anticipation au Bureau par des partenaires afin qu'il exécute les projets.

16. Le Comité a constaté que le montant des actifs courants avait augmenté de 815,7 millions de dollars en 2021, mais que le montant des passifs courants avait quant à lui augmenté de 1 189,9 millions de dollars. L'augmentation des passifs courants est en grande partie due à une hausse de 594,6 millions de dollars du montant des avances de trésorerie reçues au titre des projets. En 2021, le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité immédiate et le ratio de liquidité relative ont diminué par rapport aux quatre années précédentes. Les ratios financiers ont diminué principalement en raison de la pratique habituelle de l'UNOPS, qui reçoit des fonds des clients avant le début du projet, lesquels sont investis et comptabilisés comme des

placements à court ou à long terme, plutôt que d'être considérés comme de la trésorerie.

17. La marge brute globale sur les services d'appui aux projets a augmenté, passant de 9,4 % en 2020 à 11,7 % en 2021, en raison de l'augmentation relative des services rendus et de la marge sur les projets relatifs aux achats. Le montant des produits financiers nets a considérablement augmenté, de même que l'excédent net et la marge nette qui ont augmenté en conséquence, atteignant un niveau historique de 90,38 millions de dollars et 7,5 %, respectivement. La situation financière globale de l'UNOPS est restée saine, le ratio de solvabilité étant supérieur à un.

#### *Conséquences de la pandémie de COVID-19*

18. En 2021, l'UNOPS a de nouveau atteint l'objectif qu'il s'était fixé selon la méthode comptable applicable au budget en ce qui concerne les produits et les incidences financières de la pandémie de COVID-19 sur ses opérations ont été limitées. Il a informé le Comité que ses états financiers avaient été clôturés alors que la pandémie était toujours d'actualité et qu'il était encore trop tôt pour estimer l'ampleur exacte des conséquences économiques à long terme de ce fléau et, par conséquent, des effets qu'il aurait sur son actif net et sa situation nette.

19. Le revenu des placements de l'UNOPS a globalement diminué en 2021 (26,2 millions de dollars contre 33,6 millions de dollars en 2020). Cette forte diminution a été causée par la révision rapide des taux d'intérêt intervenue aux États-Unis, qui est venue s'ajouter à des taux d'inflation élevés dus, en partie, à la réouverture des économies après la pandémie. Le portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS était toujours en sécurité, les actifs détenus étant de bonne qualité et propres à préserver le capital sur la durée des placements, conformément à la politique d'investissement appliquée au fonds de roulement. La diminution des revenus des placements était principalement due aux effets néfastes de la pandémie sur les marchés obligataires mondiaux.

### **3. Gestion financière**

#### **a) Gestion des réserves**

##### *Réserve S3I*

20. Le paragraphe 5 de la norme IPSAS 14 (Événements postérieurs à la date de clôture) se lit comme suit : « Dans la présente norme, les termes suivants ont la signification indiquée ci-après : les événements postérieurs à la date de [clôture] sont les événements, tant favorables que défavorables, qui se produisent entre la date de [clôture] et la date à laquelle la publication des états financiers est autorisée. On peut distinguer deux types d'événements : [...] b) ceux qui indiquent des situations apparues postérieurement à la date de [clôture] (événements postérieurs à la date de [clôture] ne donnant pas lieu à des ajustements) ». Au paragraphe 3.34 de l'instruction opérationnelle de l'UNOPS sur la comptabilité générale et la présentation de l'information financière (OI.FG.2020.01), il est indiqué que le Bureau doit communiquer les renseignements suivants pour tout type d'événement significatif postérieur à la date de clôture ne donnant pas lieu à des ajustements : a) la nature de l'événement ; b) une estimation de son incidence financière, ou une déclaration attestant qu'une telle estimation n'est pas réalisable.

21. Dans l'un de ses précédents rapports d'audit (A/74/5/Add.11, chap. II, par. 29), le Comité a constaté que le fait de financer des projets d'investissement à impact social par prélèvement direct sur la réserve opérationnelle, sans mettre de côté les ressources nécessaires dans une réserve pour la croissance et l'innovation, n'était pas conforme au règlement financier de l'UNOPS, et a recommandé que le Bureau

constitue une telle réserve et définit une procédure détaillée pour l'utilisation de ces fonds ainsi que pour leur comptabilisation et leur gestion.

22. En 2019, l'UNOPS a créé une réserve pour la croissance et l'innovation. Celle-ci devait servir à financer, entre autres, des activités menées dans le cadre de l'Initiative S3I. Le montant de cette réserve a été fixé à 50 % de l'excédent des réserves opérationnelles. À la fin de l'année 2021, l'UNOPS avait affecté un montant de 63 millions de dollars aux projets mis en œuvre dans le cadre de l'Initiative S3I.

23. Le Comité a noté qu'en 2021, pour atténuer le risque de fluctuation des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I, l'UNOPS avait proposé au Conseil d'administration d'approuver la création d'une réserve distincte qui serait utilisée pour financer et évaluer ces investissements. L'UNOPS a indiqué que, en plus de lui permettre de s'acquitter de ses obligations, créer une réserve pour l'Initiative S3I distincte de la réserve pour la croissance et l'innovation améliorerait la transparence et faciliterait la supervision des activités de programme relatives à l'Initiative S3I, car toutes les incidences financières ne concerneraient qu'une réserve et l'exactitude des informations serait confirmée au moyen d'une évaluation extérieure.

24. En septembre 2021, dans sa décision 2021/21, le Conseil d'administration a demandé à l'UNOPS de présenter une évaluation et une justification de la proposition tendant à créer une réserve distincte pour l'Initiative S3I et de lui faire rapport à sa première session ordinaire de 2022. Après que l'UNOPS a présenté une évaluation et une justification supplémentaires, il a approuvé, dans la décision 2022/5 qu'il a adoptée lors de sa première session ordinaire de 2022 (31 janvier-4 février 2022), la création de la réserve S3I et son montant initial, fixé à 105 millions de dollars, étant entendu que toute modification ultérieure de ce montant serait soumise à son approbation.

25. Le Comité a également noté que, la décision avait été prise par le Conseil d'administration en février 2022, mais que l'UNOPS avait tenu compte de la réserve S3I (105 millions de dollars) dans son projet d'états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2021. Le montant de la réserve pour la croissance et l'innovation avait été ajusté en conséquence et fixé à 58,6 millions de dollars.

26. L'UNOPS a expliqué que la décision finale avait été publiée en 2022, mais que la possibilité de créer la réserve S3I avait été examinée en 2021.

27. De plus, il est indiqué dans le règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS qu'en plus de la réserve opérationnelle et de la réserve pour la croissance et l'innovation, le Directeur exécutif ou la Directrice exécutive peut établir d'autres réserves à condition qu'elles soient approuvées par le Conseil d'administration. Des réserves peuvent être constituées : a) aux fins du versement des indemnités payables en cas de blessure, de maladie ou de décès de membres du personnel ; b) en vue de l'exécution d'activités d'apprentissage destinées au personnel de l'UNOPS. Le Comité a noté que l'objet de la réserve S3I n'était pas conforme au règlement et aux règles susmentionnés.

28. Le Comité est d'avis que la décision prise par le Conseil d'administration en 2022 était un événement postérieur à la date de clôture ne donnant pas lieu à des ajustements. Il a recommandé que l'UNOPS donne des informations sur la nature de l'événement et une estimation de son incidence financière dans les notes relatives aux états financiers au lieu d'en tenir compte dans les états financiers.

29. Compte tenu des recommandations du Comité, l'UNOPS a procédé aux ajustements voulus dans ses états financiers et communiqué, dans les notes relatives

à ces états, les informations demandées au sujet des événements liés à la réserve S3I survenus après la date de clôture, dans le respect des normes IPSAS.

**30. Le Comité recommande que l'UNOPS revoie la procédure de comptabilisation des événements postérieurs à la date de clôture afin qu'elle soit conforme aux normes IPSAS.**

31. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

#### *Gestion de la réserve pour la croissance et l'innovation*

32. L'article 22.02 du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS dispose que, dans le cadre des comptes de l'UNOPS, diverses réserves peuvent être constituées, y compris une réserve pour la croissance et l'innovation permettant d'investir dans la capacité future de génération de produits de l'UNOPS [22.02 b)].

33. En 2019, la Directrice exécutive a officiellement établi une réserve pour la croissance et l'innovation, laquelle contribue à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre de projets susceptibles d'avoir un fort impact social et environnemental, ainsi qu'un rendement financier. Le montant de cette réserve s'est établi à 111 millions de dollars à la fin de l'année 2021.

34. De plus, dans l'un de ses précédents rapports d'audit (A/75/5/Add.11, chap. II, par. 46), le Comité a recommandé que l'UNOPS publie des instructions complémentaires précises relatives au cadre, aux directives et aux procédures, en vue de renforcer et d'officialiser le traitement des projets financés par la réserve pour la croissance et l'innovation et la documentation y afférente. Comme suite à la recommandation du Comité, l'UNOPS a chargé un(e) consultant(e) indépendant(e) de procéder à un examen de l'Initiative S3I et des projets financés au moyen de la réserve pour la croissance et l'innovation. L'examen a abouti à l'élaboration en octobre 2020 de directives relatives aux opérations de l'Initiative S3I.

35. Le Comité a noté que le cadre, les directives et les procédures mis en place par l'UNOPS portaient spécifiquement sur l'Initiative S3I et non sur la réserve pour la croissance et l'innovation dans son ensemble. Toutefois, il avait été informé que la réserve ne servirait pas uniquement à financer les activités menées dans le cadre de l'Initiative S3I. En particulier, dans son plan stratégique pour 2022-2025, qui avait été publié en 2021, l'UNOPS avait présenté sa stratégie pour la croissance et l'innovation. Ces deux thèmes faisaient partie intégrante du plan stratégique, ce qui traduisait l'ambition du Bureau, qui était reflétée dans ses objectifs stratégiques, qui portaient à la fois sur les contributions et la gestion.

36. Le Comité a également noté que l'UNOPS avait proposé la création de la réserve S3I en juillet 2021, mais n'avait pas parallèlement expliqué quel était le plan pour le reste de la réserve pour la croissance et l'innovation. Le Conseil d'administration avait approuvé la création de la réserve S3I lors de sa première session ordinaire de 2022. Cependant, il n'existait toujours pas de directives portant spécifiquement sur la réserve pour la croissance et l'innovation et, à la suite de la création de la réserve distincte, l'UNOPS n'avait pas établi un nouveau cadre et un plan spécifique concernant la réserve pour la croissance et l'innovation.

37. Le Comité estime qu'il pourrait être nécessaire d'établir un cadre et des directives plus précises concernant la réserve pour la croissance et l'innovation si l'on veut qu'elle puisse être utilisée aux fins pour lesquelles elle a été créée, c'est-à-dire qu'elle permette d'investir dans la capacité future de génération de produits de l'UNOPS. Il craint qu'en raison de ce manque de clarté, les fonds restent inutilisés ou soient utilisés de manière inappropriée.



38. **Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen de la réserve pour la croissance et l'innovation et prenne toutes les mesures voulues pour assurer la gestion efficace de cette réserve, notamment qu'il élabore un cadre, des directives et des procédures.**

39. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

**b) Gestion des investissements réalisés dans le cadre de l'Initiative S3I**

40. Lors de son précédent audit, le Comité a constaté que, de 2018 à 2020, l'UNOPS avait investi 58,80 millions de dollars dans sept projets de l'Initiative S3I, en concluant des accords de prêt avec sept structures de titrisation différentes, qui étaient toutes affiliées au même groupe de portefeuille privé. En 2020, l'UNOPS s'est retiré de deux de ces projets (projet relatif aux énergies renouvelables et projet relatif à l'énergie éolienne), qui ont fait l'objet d'une provision pour créances douteuses de 22,19 millions de dollars. Pour le projet relatif aux énergies renouvelables, le montant de la provision correspondait à 100 % de la valeur comptable en 2020, ce qui indiquait que la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés était proche de zéro. Pour l'autre projet, l'UNOPS a constaté une provision pour créances douteuses à hauteur de 50 % de la valeur comptable, compte tenu de son évaluation fondée sur l'expérience.

41. Le Comité a été informé qu'en 2021, les débiteurs n'avaient pas remboursé la totalité des sommes dues pour les deux projets dont l'UNOPS s'était retiré et qu'aucun réel progrès n'avait été réalisé concernant les autres investissements effectués dans cinq projets de logements abordables mis en œuvre à Antigua-et-Barbuda, au Ghana, en Inde, au Kenya et au Pakistan. En ce qui concerne les deux projets dont l'UNOPS s'était retiré en octobre 2020, les débiteurs avaient remboursé en avril 2021 un montant de 1,68 million de dollars correspondant aux intérêts sur les prêts et aux frais associés à ces projets, ce qui signifiait qu'ils devaient encore rembourser un montant de 23,80 millions de dollars correspondant au capital. S'agissant des cinq projets de logements abordables, l'UNOPS a déclaré qu'il y avait un risque important que les sommes dues ne soient pas remboursées dans les délais prévus, car il n'avait pas reçu les versements qui étaient dus au premier trimestre de 2022. Dans sa décision 2022/5, le Conseil d'administration a prié instamment l'UNOPS de prendre toutes les mesures possibles pour recouvrer les sommes dues pour les projets de l'Initiative S3I dont il s'était retiré. Le Comité a été informé que l'UNOPS avait engagé un cabinet d'avocats pour l'aider à recouvrer ces sommes et que celui-ci avait écrit aux débiteurs pour obtenir des éclaircissements sur les actifs. Cependant, au cours de l'audit, l'UNOPS n'avait fourni aucune information montrant que des progrès notables avaient été réalisés dans le recouvrement des fonds.

42. Au 31 décembre 2021, l'UNOPS avait constaté une provision pour créances douteuses d'un montant total de 23,80 millions de dollars au titre des deux projets dont il s'était retiré et comptabilisé une dépréciation de 15,22 millions de dollars au titre des cinq projets de logements abordables, comme indiqué au paragraphe 123 des notes relatives aux états financiers (note 11). Le montant total des provisions pour créances douteuses et des dépréciations comptabilisées au titre des sept projets s'élevait à 39,02 millions de dollars, soit 66 % du capital.

43. Au vu de ce qui précède, en 2021, l'UNOPS a : a) comptabilisé une reprise de la provision pour créances douteuses constatée au titre du projet relatif aux énergies renouvelables, un montant de 0,62 million de dollars ayant été remboursé ; b) comptabilisé en pertes une créance de 1,65 million de dollars au titre du projet relatif aux énergies renouvelables, la valeur comptable de l'investissement étant différente du montant à rembourser qui avait été convenu dans l'accord de retrait conclu avec le débiteur en 2020 ; c) comptabilisé une autre provision pour créances douteuses de 3,89 millions de dollars au titre du projet relatif à l'énergie éolienne ;



d) comptabilisé une dépréciation de 15,22 millions de dollars au titre des cinq projets de logements abordables.

*Provisions pour créances douteuses et dépréciations*

44. Dans la règle 3.1 de l'instruction opérationnelle de l'UNOPS sur la comptabilité générale et la présentation de l'information financière, il est indiqué que la comptabilité et la présentation de l'information financière de l'UNOPS doivent être conformes aux normes IPSAS. Au paragraphe 72 de la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation), il est par ailleurs dit que, « s'il existe des indications objectives d'une perte de valeur sur prêts et créances ou sur des placements détenus jusqu'à leur échéance comptabilisés au coût amorti, le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés [...], actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier ».

45. Le Comité a noté qu'en 2022, l'UNOPS avait demandé à une tierce partie, à savoir un(e) conseiller(ère) financier(ère) extérieur(e), d'effectuer une évaluation en rapport avec le test de dépréciation et la comptabilisation de la juste valeur au 31 décembre 2021 des sept investissements effectués par l'UNOPS dans les projets de l'Initiative S3I susmentionnés. Sur la base des résultats de cette évaluation, l'UNOPS a constaté, dans ses états financiers de 2021, une autre provision pour créances douteuses de 3,89 millions de dollars au titre du projet relatif à l'énergie éolienne, soit 100 % de la valeur comptable, et comptabilisé une dépréciation de 15,22 millions de dollars au titre des prêts accordés pour les cinq projets de logements abordables, le montant total de la provision pour créances douteuses et de la dépréciation s'élevant à 19,11 millions de dollars.

46. Le Comité a formulé les observations suivantes concernant la provision pour créances douteuses et la dépréciation :

a) Après que la tierce partie a présenté le 14 mars 2022 son rapport d'évaluation des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I, le groupe de portefeuille privé susmentionné a fourni à l'UNOPS des informations sur les immobilisations corporelles des structures de titrisation le 31 mars 2022 et déclaré que les prêts étaient garantis par des immobilisations corporelles d'une valeur totale de 38,17 millions de dollars appartenant aux structures, à savoir des terrains au Ghana et aux Caraïbes d'une valeur totale estimée à 24,60 millions de dollars et du matériel industriel d'une valeur totale de 13,57 millions de dollars. Les rapports d'évaluation des terrains ont également été joints à la proposition présentée à l'UNOPS. Les informations concernant les actifs n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation des investissements effectués dans le cadre de l'Initiative S3I, celle-ci ayant été réalisée avant que la proposition ne soit soumise. Sur la base des conclusions formulées dans le rapport d'évaluation présenté le 14 mars 2022, l'UNOPS a comptabilisé une dépréciation ;

b) La tierce partie a indiqué dans son rapport d'évaluation qu'après avoir demandé à l'UNOPS de lui fournir des éléments supplémentaires concernant les deux projets dont il s'était retiré, notamment les états financiers des deux structures de titrisation, l'équipe chargée de l'Initiative S3I avait affirmé qu'aucun de ces éléments n'était disponible car l'affaire avait été confiée au Groupe des services juridiques ;

c) L'UNOPS a informé la tierce partie qu'il n'avait reçu aucun versement en 2021 en dépit des maintes promesses faites par les débiteurs. Toutefois, le Comité a noté qu'un montant de 1,68 million de dollars avait été remboursé par les débiteurs en avril 2021 ;

d) Les rapports d'audit du groupe de portefeuille privé pour 2019 et 2020 ont montré qu'il existait une incertitude significative quant à son aptitude à poursuivre son activité ; celle-ci était mise en évidence par les pertes importantes que le groupe avait subies et son exposition au risque de liquidité, qui s'était détériorée au cours de l'année 2021. Toutefois, il avait été supposé dans l'évaluation que les sommes dues seraient versées selon le schéma de remboursement fixé initialement dans l'accord. Ainsi, les flux de trésorerie futurs estimés à partir de 2022 et jusqu'en 2036 avaient été actualisés pour évaluer la valeur des investissements ;

e) Aux fins de l'évaluation, l'UNOPS a fourni à la tierce partie les états financiers non audités des débiteurs pour 2021, au lieu d'informations financières plus crédibles obtenues dans le cadre des activités d'assurance ;

f) En 2020, l'UNOPS a justifié la comptabilisation d'une provision pour créances douteuses à hauteur de 50 % de la valeur comptable au titre du projet relatif à l'énergie éolienne en faisant valoir que la centrale électrique tenait lieu d'actif sous-jacent (pas d'actif hypothécaire). Il avait tenu compte de la valeur des actifs sous-jacents lors de la comptabilisation d'une dépréciation en 2020, mais n'avait pas tenu compte de la valeur des terrains lorsqu'il avait constaté une dépréciation en 2021.

47. De plus, l'évaluation n'a porté que sur les structures de titrisation et non sur leur société mère, le groupe de portefeuille privé et les autres sociétés apparentées, car seules ces structures avaient l'obligation contractuelle de rembourser les prêts. Toutefois, il n'y avait guère d'éléments qui prouvaient que les prêts étaient utilisés exclusivement par les structures de titrisation. Dans les accords relatifs aux projets de logements abordables mis en œuvre à Antigua-et-Barbuda, au Ghana, en Inde et au Kenya, il était indiqué que les prêts seraient accordés par l'UNOPS au groupe de portefeuille privé, qui verserait les fonds aux structures de titrisation, et que l'UNOPS n'était pas tenu d'effectuer d'autres paiements et ne serait aucunement responsable si le groupe ne versait pas les fonds aux structures. En outre, les données financières fournies par les débiteurs ont montré qu'une part élevée des fonds prêtés avait été utilisée par les structures de titrisation.

48. L'UNOPS a expliqué ce qui suit :

a) Il avait entamé un dialogue avec les débiteurs en vue d'obtenir des informations sur l'état d'avancement des projets, et le cabinet d'avocats externe avait lancé ses propres activités de localisation des actifs et écrit aux débiteurs pour obtenir des éclaircissements à ce sujet, mais ceux-ci n'avaient pas donné suite ;

b) Il avait été supposé que seule la trésorerie des débiteurs, à savoir l'actif le plus liquide, pouvait être facilement utilisée aux fins du remboursement de la dette. En conséquence, la valeur des terrains n'avait pas été prise en compte dans l'évaluation. De plus, les terrains alloués par les Gouvernements étaient spécifiquement destinés à la construction de logements abordables, ne pouvaient être transférés ou vendus, et pouvaient être repris si les Gouvernements estimaient que les progrès réalisés n'étaient pas suffisants ;

c) Il avait informé la partie tierce qu'un montant de 1,68 million de dollars correspondant aux intérêts et aux frais engagés avait été versé, et qu'aucune somme n'avait été reçue au titre du remboursement du capital en dépit des maintes promesses faites par les débiteurs.

49. Le Comité estime qu'il est essentiel que la partie tierce dispose d'informations véridiques, exactes et complètes pour procéder à l'évaluation des investissements, l'UNOPS se fondant sur celle-ci pour comptabiliser des provisions pour créances douteuses et des dépréciations. De plus, des mesures plus efficaces devraient être

prises en vue de récupérer les fonds ; il faudrait notamment recueillir des informations plus complètes pour savoir où et comment les fonds prêtés ont été utilisés.

**50. Le Comité recommande que l'UNOPS continue de recueillir des informations complètes sur la situation financière et la valeur des actifs des débiteurs, et évalue le montant des créances au moyen d'informations suffisantes et de méthodes cohérentes, afin que les provisions pour créances douteuses et les dépréciations comptabilisées soient exactes et crédibles.**

51. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

**c) Administration des frais de gestion**

*Gestion des projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation*

52. À l'article 22.01 du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, il est indiqué que, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par le Secrétaire général en sa qualité de dépositaire de l'ensemble des actifs financiers de l'UNOPS, le Directeur exécutif ou la Directrice exécutive est responsable de la gestion rationnelle et efficace de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dont l'UNOPS a la garde.

53. En février 2017, l'UNOPS a signé un mémorandum d'accord avec l'organisation à but non lucratif We Are the Oceans (WATO), en vertu duquel il s'est engagé à lui verser un montant total de 5 millions de dollars selon les conditions fixées. L'organisation a quant à elle accepté d'entreprendre un certain nombre d'activités, notamment de publier une chanson et de créer des jeux, afin de contribuer à sensibiliser le public à la question de la conservation et de l'exploitation durable des océans, des mers et des ressources marines. Au cours de l'exécution des activités, elle a dû créer une nouvelle entité, Ocean Generation, à la suite d'un prétendu conflit de droits d'auteur portant sur son nom. En novembre 2018, une subvention de 2 millions de dollars a été accordée à Ocean Generation par l'UNOPS dans le cadre d'un nouvel accord conclu avec l'entité. En septembre 2019, Ocean Generation a demandé de mettre fin à l'accord de subvention et l'UNOPS a accepté.

54. L'UNOPS a versé un montant total de 3 313 840,45 dollars à WATO et à Ocean Generation. Le 23 décembre 2019 et le 6 janvier 2020, Ocean Generation a restitué des fonds inutilisés à l'UNOPS pour un montant de 192 324,97 dollars et de 284,16 dollars, respectivement. WATO et Ocean Generation ont donc dépensé 3 121 231,32 dollars sur le montant versé par l'UNOPS. Le Comité a été informé que les deux projets étaient financés au moyen du budget de l'UNOPS servant à financer les frais de gestion.

55. Après avoir examiné l'ensemble des projets, le Comité a recensé un certain nombre de problèmes liés à la gestion des subventions accordées aux projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation.

*i) Établissement du partenariat*

56. Le Comité a examiné la proposition initiale de partenariat entre l'UNOPS et WATO ainsi que le processus de prise de décision concernant la subvention, et a noté que le Bureau avait choisi ce partenaire sans lancer une procédure d'appel d'offres officielle à laquelle les parties intéressées auraient pu participer. Aucun élément ne prouvait qu'une procédure de sélection ouverte ou une procédure d'appel d'offres avait été menée par l'UNOPS.

57. Le Comité a examiné les décisions prises concernant le partenariat et a noté que, dans le procès-verbal d'une réunion du Groupe des opérations tenue le 12 décembre 2016, la Directrice exécutive et le Directeur du Groupe des finances avaient affirmé

que l'UNOPS pourrait allouer un montant de 5 millions de dollars correspondant aux coûts estimés pour le démarrage des activités de WATO en 2017, en espérant que cette mission lui ouvrirait de grandes perspectives dans les domaines des relations publiques, du parrainage et de la participation à des événements. Le Groupe des opérations avait également demandé que l'on procède à une vérification des antécédents de WATO et évalue si toutes les précautions voulues avaient été prises avant de conclure le partenariat et d'allouer les 5 millions de dollars. Cependant, rien n'indiquait que l'UNOPS avait procédé à ces vérifications.

ii) *Paievements anticipés*

58. Dans la règle 122.20 du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS (DP/2009/4), qui étaient en vigueur avant mars 2017, il est indiqué que, lorsqu'il est convenu d'un paiement anticipé conformément à la politique et aux procédures de l'UNOPS, les motifs peuvent en être précisés par écrit et le paiement ne peut excéder 500 000 dollars ou 20 % du prix d'achat total stipulé dans le contrat visé si le montant ainsi obtenu est plus faible. En outre, aucun paiement anticipé supérieur à 100 000 dollars ne peut être effectué sans l'obtention préalable d'une garantie irrévocable émise en faveur de l'UNOPS par une banque ou tout autre garant accepté par celui-ci. Le (la) Chef des services d'achat peut autoriser par écrit des dérogations à cette règle.

59. Le Comité a examiné la première avance de 3 millions de dollars versée par l'UNOPS à WATO en février 2017 et noté qu'afin de se conformer à la règle 122.20 du règlement financier et des règles de gestion financière, la Chef de la gestion du portefeuille avait demandé l'autorisation de verser les fonds et demandé au Chef des services d'achat d'autoriser par écrit une dérogation à la règle selon laquelle une garantie devait être émise par une banque en faveur de l'UNOPS. Cependant, le Chef des services d'achat n'avait pas donné suite à cette demande et avait déclaré qu'il n'était pas nécessaire d'obtenir une autorisation puisque le paiement anticipé avait été prévu dans l'accord, qui avait été signé par la Directrice exécutive, qui avait une plus grande autorité.

60. Le Comité a également examiné la deuxième avance de 313 840,45 dollars versée par l'UNOPS à Ocean Generation en janvier 2019 et noté que les paiements avaient été effectués sans que les motifs en soient précisés et sans qu'une garantie irrévocable ne soit émise en faveur de l'UNOPS. De plus, aucune élément n'avait été fourni pour prouver que le Chef des services d'achat avait autorisé ces paiements anticipés.

iii) *Fonds inutilisés*

61. Dans l'article V du mémorandum d'accord conclu entre l'UNOPS et WATO, il est indiqué que l'accord prend effet le 1<sup>er</sup> février 2017 et prend fin le 31 décembre 2017. La clause 6 de l'annexe III du mémorandum d'accord dispose que tous les fonds qui n'ont pas été utilisés au moment où l'accord arrive à sa fin ou au moment où il y est mis un terme doivent être immédiatement restitués à l'UNOPS.

62. Le Comité a constaté que WATO avait continué d'utiliser les fonds restants en 2018, soit après que l'accord était arrivé à échéance, comme il ressortait d'un courriel envoyé le 1<sup>er</sup> août 2018 par la Chef de la planification et de l'analyse financières, dans lequel elle avait demandé au (à la) chef de projet de prier WATO de ne pas dépenser d'autres fonds et de restituer les fonds inutilisés. Cependant, la direction de l'UNOPS n'avait pas réclamé les fonds inutilisés d'un montant de 320 212 dollars et avait décidé, en mars 2019, de les transférer à Ocean Generation.

*iv) Exécution des projets*

63. On trouve à l'annexe II du mémorandum d'accord une liste des 11 activités de projet qui devaient être menées grâce à l'avance de 3 millions de dollars (publication et lancement d'une chanson sur les océans, création de jeux et campagnes de sensibilisation à la question des océans, notamment). Il est indiqué dans la clause 1.5 de l'annexe III du mémorandum d'accord que la qualité du travail de WATO et les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés pour ces activités sont soumis à l'examen de l'UNOPS.

64. En vertu du mémorandum d'accord conclu entre l'UNOPS et Ocean Generation, l'avance de 313 840,45 dollars était destinée à financer cinq initiatives. Il est indiqué dans la clause 1.5 de l'annexe III de l'accord que le versement d'autres fonds à Ocean Generation dépend de l'appréciation portée par l'UNOPS sur la qualité du travail effectué et des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

65. Il est également indiqué dans le mémorandum d'accord que si l'UNOPS estime que les résultats obtenus par Ocean Generation ne sont pas satisfaisants, il peut suspendre, en totalité ou en partie, les activités prévues dans l'accord afin de le renégocier ou de proposer des modifications devant permettre de redresser la situation.

66. Le Comité a examiné les résultats obtenus par WATO et Ocean Generation dans le cadre de la mise en œuvre des accords de subvention et noté qu'aucun rapport d'étape détaillé ou document équivalent n'avait été fourni et que le seul document disponible était un fichier de présentation contenant uniquement du texte et aucune photographie. Il a également constaté qu'une chanson intitulée « We are the oceans » avait été composée. Cependant, aucun élément prouvant que l'UNOPS détenait les droits d'auteur de cette chanson ou en était propriétaire n'avait été fourni.

67. Le Comité a également noté que l'UNOPS n'avait procédé à aucun contrôle de la qualité, à aucune évaluation de la performance ni à aucun autre examen. De plus, bien que WATO n'ait pas présenté de rapport d'étape, l'UNOPS avait conclu un nouvel accord avec Ocean Generation et transféré les fonds inutilisés d'un montant de 320 212 dollars à cette entité.

*v) Mesures prises par la direction*

68. Il est indiqué dans l'annexe III des deux mémorandums d'accord conclus entre l'UNOPS et WATO et Ocean Generation que si, à tout moment, l'UNOPS n'est pas satisfait de la qualité du travail effectué ou des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs, il peut, à sa discrétion, chercher d'autres voies de recours.

69. Le Comité a noté que l'UNOPS avait constaté que le montant total des opérations entre parties liées s'était établi à 916 747 dollars (dont un prêt de 150 000 dollars qui avait été remboursé avec intérêts à un tiers au nom de WATO) et qu'il existait plusieurs indicateurs de fraude concernant WATO et Ocean Generation. L'UNOPS avait affirmé qu'il prendrait d'autres mesures, qui consisteraient notamment à demander la restitution des fonds.

70. Le Comité a examiné les mesures prises par la direction et noté que le Conseiller juridique avait lancé la procédure de demande de restitution le 14 octobre 2021, mais qu'aucun fonds n'avait été restitué à l'UNOPS au 31 mars 2022.

71. Le Comité estime que les conséquences négatives des deux projets montrent que les mécanismes de contrôle interne, de gestion des risques et de contrôle du respect du principe de responsabilité mis en place pour ce type de projets et de subventions doivent être améliorés.

72. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à une évaluation ou à un examen complet, approfondi et adéquat des procédures de prise de décision, de gestion et de contrôle interne suivies dans le cadre des projets de We Are the Oceans et d'Ocean Generation, et mette en place un mécanisme de contrôle du respect des règles et du principe de responsabilité afin d'éviter que de tels problèmes ne se présentent à nouveau.

73. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

#### d) Commission de gestion et majoration de la commission

##### *Modèle de tarification*

74. Conformément à l'article 9.01 de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, l'UNOPS, en tant qu'entité autofinancée, fonctionne sur la base du recouvrement intégral des coûts et fixe ses commissions de gestion en conséquence. Il doit tirer des activités ordinaires de chaque période un excédent net suffisant pour maintenir ses réserves opérationnelles au niveau fixé par le Conseil d'administration.

75. La commission de gestion de l'UNOPS est définie comme la somme que percevra le Bureau en sus du recouvrement des coûts directs engagés dans le cadre de missions. Elle est destinée à couvrir les coûts indirects de l'UNOPS, y compris ceux liés à l'élaboration, à la négociation et à la conclusion de l'accord de mission. Le recouvrement de la commission de gestion se fait dans les conditions définies dans l'accord de mission. Le modèle de tarification actuel, conçu pour que les coûts indirects soient répartis et recouverts plus équitablement entre les projets, est entré en vigueur en 2013. Les coûts indirects sont fonction de la complexité et de l'ampleur des projets faisant l'objet d'un accord de mission et des risques liés aux projets. Ils sont recouverts sous la forme de commissions de gestion et facturés en montants absolus ou en pourcentage du montant de la commission.

76. Le Comité a été informé que le modèle de tarification actuel avait été élaboré sur la base des états financiers de 2010, en tenant compte des frais d'exécution et de gestion. Il a examiné l'évolution des indicateurs financiers depuis l'entrée en vigueur de ce modèle de tarification et noté que le montant annuel des frais d'exécution des opérations de l'UNOPS avait atteint 3 432 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de 206 % par rapport à 2013 (1 122 millions de dollars). Cependant, les frais de gestion s'étaient élevés à 74,7 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de seulement 32,2 % par rapport à 2013 (56,5 millions de dollars). Parallèlement, l'excédent provenant du fonctionnement avait considérablement augmenté au cours des dernières années, atteignant un montant historique de 63,5 millions de dollars en 2021, ce qui avait contribué à la croissance rapide de l'excédent total. Les principaux indicateurs relatifs aux résultats financiers de l'UNOPS au cours des neuf dernières années sont indiqués dans le tableau II.4.

Tableau II.4

#### **Principaux indicateurs relatifs aux résultats financiers de l'UNOPS**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Indicateurs</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Frais d'exécution	3 432	2 243	2 253	1 857	1 827	1 434	1 413	1 215	1 122
Frais de gestion	74,7	83,0	71,0	59,1	67,8	62,3	65,4	58,9	56,5
Excédent provenant du fonctionnement	63,5	28,5	21,5	18,8	18,1	20,1	11,8	7,1	13,5

Indicateurs	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Excédent pour la période	90,4	39,5	47,1	38,4	29,0	31,3	14,3	9,9	14,7

Source : États financiers audités de l'UNOPS, sauf pour ce qui est des informations concernant les frais d'exécution, qui sont fournies par le Bureau.

77. L'UNOPS a expliqué que, au vu du montant actuel de l'excédent, il avait entamé un processus de révision du modèle de tarification compte tenu des chiffres plus récents.

78. Le Comité estime que l'augmentation rapide des frais d'exécution entraîne une hausse du montant total des produits provenant de la commission de gestion, qui a été bien plus importante que celle des frais de gestion et qui peut remettre en question la nécessité d'établir une réserve opérationnelle minimale. Le modèle de tarification actuel, qui n'a pas été modifié depuis 2013, pourrait ne plus être applicable.

79. Le Comité craint que l'absence d'un mécanisme d'examen régulier du modèle de tarification ne rende celui-ci obsolète et que l'UNOPS enregistre des excédents ou des pertes.

**80. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi de son modèle de tarification actuel, en tenant compte des derniers résultats financiers.**

**81. Le Comité recommande également que l'UNOPS mette en place un mécanisme d'examen régulier permettant de s'assurer que les commissions de gestion facturées sont maintenues à un niveau raisonnable.**

82. L'UNOPS a souscrit à ces recommandations.

#### *Majoration pour risque et réserve opérationnelle minimale*

83. Aux paragraphes 3.1 et 3.2 de la directive opérationnelle de l'UNOPS sur la proposition de valeur et le modèle de recouvrement des coûts (OD.EO.2018.01), il est indiqué que, conformément au principe de recouvrement intégral des coûts, chaque accord de mission conclu par le Bureau doit couvrir les coûts directs et indirects auxquels ce dernier aura à faire face dans le cadre de l'exécution de la mission et que les coûts relatifs à l'exécution et à la réalisation de la mission doivent être déterminés aussi précisément que possible, en veillant à ce que l'effort et les dépenses consacrés à leur calcul et à leur recouvrement soient raisonnables.

84. Le Comité a noté que, en général, l'UNOPS calculait avec les clients une commission de gestion équivalente aux frais minimums de recouvrement des coûts, eux-mêmes déterminés sur la base du résultat le plus bas obtenu au moyen du modèle de tarification (assorti, le cas échéant, d'une majoration pour risque), et que c'était là la politique tarifaire applicable à toutes les missions.

85. Le Comité a été informé que la majoration pour risque visait à faire en sorte que l'UNOPS perçoive une commission suffisante, en plus de la commission minimale, et, ainsi, que la réserve opérationnelle atteigne le montant minimum fixé. La réserve opérationnelle minimale avait vocation à couvrir les dépassements de coûts liés aux frais de gestion. Le Comité a noté que, depuis 2009, le montant de la réserve opérationnelle de l'UNOPS était resté supérieur au minimum fixé par le Conseil d'administration et que les excédents comptabilisés avaient continué de contribuer à maintenir le niveau de la réserve opérationnelle. Dans l'un des précédents rapports du Comité (A/75/5/Add.11, chap. II, par. 18 à 24), l'UNOPS a expliqué que sa réserve opérationnelle minimale ne suffisait pas à faire face aux risques résiduels auxquels il était exposé du fait de l'ampleur du portefeuille de projets qu'il gérait. Le Comité a



recommandé que l'UNOPS réévalue le montant minimal des réserves opérationnelles dont il avait besoin et se conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts, de sorte que les risques liés à ses opérations soient effectivement couverts et que les excédents ne dépassent pas le montant qui aurait été fixé de manière réaliste pour les réserves.

86. Le Comité a noté que l'UNOPS avait engagé en 2021 un cabinet de consultants qu'il avait chargé de réévaluer le montant minimal de la réserve opérationnelle et qu'il avait proposé au Conseil d'administration de modifier ce montant. Dans sa décision 2021/21, le Conseil d'administration avait approuvé la modification du montant minimum requis de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, qui serait fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, 5 % des charges pour les autres gammes de services et 33 % des frais administratifs, avec une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure. Au 31 décembre 2021, la réserve opérationnelle avait atteint le montant minimum fixé, soit 138,76 millions de dollars, et les excédents cumulés se montaient à 111,12 millions de dollars.

87. Le Comité a également noté que, bien que la nouvelle formule de calcul de la réserve opérationnelle minimale ait été approuvée en septembre 2021 et que la réserve ait atteint à la fin de l'année 2021 le montant minimum fixé, l'UNOPS continuait de facturer à ses clients une majoration pour risque. Par exemple, le Comité a analysé les commissions de gestion appliquées dans le cadre de 24 accords de mission conclus entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars 2022 et recensé 12 accords pour lesquels des commissions de gestion s'élevant à 4,36 millions de dollars et des majorations pour risque se montant à 0,67 million de dollars avaient été inscrites au budget. Le montant des 12 accords de mission susmentionnés allait de 57 380 dollars à 50 millions de dollars.

88. L'UNOPS a expliqué que ses hauts dirigeants avaient décidé de ne pas appliquer une majoration pour risque en sus de la commission minimale pour les nouveaux accords de mission, car la réserve opérationnelle avait déjà atteint en février 2022 le nouveau montant minimum fixé. La politique connexe était en cours d'achèvement. Toutefois, pour ce qui était des accords de mission qui, à eux seuls, pourraient augmenter le niveau de la réserve opérationnelle minimale nécessaire, la Directrice financière et Directrice de l'administration ou son (sa) représentant(e) pourrait décider d'appliquer exceptionnellement une majoration pour risque.

89. Le Comité a demandé si la majoration pour risque serait remboursée si le risque ne se concrétisait pas. L'UNOPS a déclaré que la majoration pour risque était considérée comme une « prime d'assurance » et ne serait pas restituée au partenaire, même si les risques ne se concrétisaient pas. Il avait décidé de ne plus appliquer de majoration pour risque pour les nouveaux accords de mission, mais de maintenir les accords déjà en place. Étant donné que le montant minimum requis de la réserve opérationnelle avait été fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, il était fort probable qu'à la fin de l'année 2022, ce montant serait supérieur à celui de 2021 et qu'il continuerait d'augmenter au même rythme que les charges de la gamme de services d'infrastructure. Ainsi, les clients existants qui avaient accepté qu'une majoration pour risque soit appliquée devraient également ressentir les effets de cette augmentation.

90. Le montant de la réserve opérationnelle de l'UNOPS continuant d'être supérieur au montant minimum fixé, le Comité est d'avis que de nouvelles règles relatives à la majoration pour risque devraient être établies en temps opportun afin d'éviter qu'un montant trop important ne soit accumulé.



91. Le Comité a rappelé l'observation qu'il avait faite précédemment (A/76/5/Add.11, chap. II, par. 67 à 74), à savoir que les règles de calcul de la majoration pour risque n'étaient pas assez claires et les explications fournies à cet égard étaient insuffisantes, que la méthode de calcul de la majoration était incohérente et que les commissions de gestion étaient modifiées manuellement. Bien que l'UNOPS envisage de cesser d'appliquer une majoration pour risque en sus de la commission minimale pour les nouveaux accords de mission, le Comité craint que l'absence de règles claires et la stricte procédure d'évaluation puissent conduire à la facturation de sommes excessives et à une utilisation abusive des exceptions dans le cadre de certains accords.

**92. Le Comité recommande que l'UNOPS établisse dans les meilleurs délais une politique actualisée concernant la majoration pour risque en tenant compte du nouveau montant minimum requis de la réserve opérationnelle et clarifie les critères qui sont utilisés pour décider d'appliquer ou non une majoration pour risque dans différentes circonstances afin que la majoration soit appliquée de manière raisonnable.**

93. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

**e) Dispositif de contrôle interne**

*Rapports trimestriels sur les contrôles clés*

94. Il est indiqué au paragraphe 5.14 de la directive opérationnelle de l'UNOPS sur le dispositif de contrôle interne (OD.FG.2020.01) que l'équipe chargée du contrôle interne doit présenter à la direction un rapport trimestriel sur l'état des contrôles clés.

95. Le Comité a été informé que l'UNOPS entendait par « contrôles clés » les activités de prévention, de détection et de correction qui visaient en premier lieu à faire face aux risques importants concernant la fiabilité des rapports, la conformité ou l'efficacité et l'efficacité des opérations. En cas de lacunes dans la conception ou l'exécution des activités de contrôle, celles-ci seraient signalées dans les rapports et la direction serait chargée de définir et de mettre en œuvre les mesures correctrices nécessaires.

96. Le Comité a noté que l'UNOPS n'avait pas respecté la directive opérationnelle susmentionnée, puisqu'aucun rapport trimestriel officiel sur les contrôles clés n'avait été soumis à la direction à ce jour, en raison de retards dans l'achèvement de ces contrôles.

97. L'UNOPS a expliqué qu'il disposait d'un large éventail de contrôles internes et de pratiques de communication de l'information connexes, largement intégrés dans les principaux processus opérationnels et les politiques, procédures et systèmes informatiques y afférents. Cependant, il était difficile de définir la meilleure approche à adopter en ce qui concernait les contrôles clés.

98. Le Comité estime que les rapports sur les contrôles clés pourraient donner à la direction un aperçu ponctuel de l'efficacité de ces contrôles. Il craint que l'UNOPS ne soit pas en mesure de détecter en temps utile les faiblesses du dispositif de contrôle interne si les rapports ne sont pas présentés régulièrement.

**99. Le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures pour parachever les contrôles clés afin de veiller à ce que des rapports trimestriels soient établis sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne.**

100. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

#### 4. Gestion des projets

##### a) Gestion des services afférents aux ressources humaines

###### *Gestion des vacataires avec les partenaires des Nations Unies*

101. L'UNOPS fournit des services afférents aux ressources humaines à des partenaires, notamment des partenaires du système des Nations Unies. Au 31 décembre 2021, il comptait 29 fonctionnaires et 7 453 vacataires dans ses services de gestion des ressources humaines. Conformément à la règle 118.01 de son règlement financier et de ses règles de gestion financière, il établit des directives et procédures sur la gestion des vacataires.

102. Le Secrétariat de l'ONU a quant à lui publié sa propre instruction administrative relative aux consultants et vacataires ([ST/AI/2013/4](#)). Selon la circulaire du Secrétaire général sur les modalités de promulgation des textes administratifs ([ST/SGB/2009/4](#)), les instructions administratives s'appliquent à toutes les entités des Nations Unies, à l'exception des fonds, organismes et programmes des Nations Unies dotés d'une administration distincte. Au 31 décembre 2021, l'UNOPS avait conclu des contrats avec 2 342 vacataires pour le compte de 16 partenaires des Nations Unies.

103. Le Comité s'est penché sur la gestion des vacataires mis à la disposition de partenaires des Nations Unies par l'UNOPS et a constaté que l'instruction [ST/AI/2013/4](#) n'était pas pleinement respectée.

###### *i) Durée du contrat*

104. En vertu des paragraphes 5.8 et 5.9 de l'instruction administrative [ST/AI/2013/4](#), aucun(e) consultant(e) ne peut être employé(e) plus de 24 mois au cours d'une même période de 36 mois et les missions des vacataires ne doivent pas dépasser six mois, ou neuf si les circonstances l'exigent, par périodes de 12 mois consécutifs.

105. Or, le Comité a noté qu'au 31 décembre 2021, sur les 2 342 vacataires travaillant pour le compte de partenaires des Nations Unies, exception faite des vacataires sous contrat d'avance d'honoraires ou contrat au forfait, 1 176 (50 %) avaient travaillé en vertu du même contrat de base pendant plus de 24 mois consécutifs, 436 (19 %) avaient travaillé pendant une durée allant de 9 mois à 24 mois et seuls 368 (16 %) avaient signé leur contrat de base moins de 6 mois auparavant. La plus longue durée de contrat constatée était de 107 mois.

###### *ii) Rémunération des vacataires*

106. Le paragraphe 2 de l'article IV du mémorandum d'accord conclu entre le Secrétariat et l'UNOPS dispose que la rémunération des membres du personnel de l'UNOPS n'ayant pas la qualité de fonctionnaire qui ont été engagés pour fournir des services au Secrétariat de l'ONU doit être conforme aux décisions et textes administratifs applicables publiés par celui-ci et aux directives internes et instructions administratives de l'UNOPS.

107. On trouve à l'annexe III de l'instruction administrative [ST/AI/2013/4](#) des fourchettes de rémunération applicables aux consultants et aux vacataires recrutés sur le plan international pour les niveaux A à E, la rémunération la plus faible étant de 3 867 dollars par mois et la plus élevée, de 15 779 dollars par mois. L'UNOPS a également fixé des fourchettes de rémunération pour ses vacataires recrutés sur le plan international pour les niveaux IICA 1 à IICA 5 ; la rémunération peut aller de 4 000 dollars à 18 000 dollars par mois.

108. Au 31 décembre 2021, l'UNOPS avait recruté 199 vacataires sur le plan international pour le compte de partenaires des Nations Unies aux niveaux IICA1 à IICA 3. Le Comité a constaté que la rémunération de 11 de ces vacataires était inférieure au plancher de 3 867 dollars par mois fixé pour les vacataires de niveau A et que la rémunération mensuelle de deux vacataires était de 18 000 dollars, montant encore plus élevé que le plafond de 15 779 dollars fixé pour les vacataires de niveau E, alors qu'ils avaient été recrutés au niveau IICA 3.

109. Le Comité a également noté que la rémunération des 11 vacataires recrutés sur le plan international susmentionnés était aussi en dehors de la fourchette établie par l'UNOPS.

*iii Prestations offertes aux vacataires*

110. En vertu du paragraphe 5.16 de l'instruction administrative [ST/AI/2013/4](#), les consultants et les vacataires n'ont droit à aucun congé rémunéré, qu'il s'agisse d'un congé annuel, d'un congé maladie, d'un congé spécial ou de l'observation d'un jour férié. En outre, les paragraphes 5.22 et 5.23 disposent que l'ONU ne fournit pas de couverture au titre de l'assurance-vie ou de l'assurance maladie aux consultants et vacataires et ne leur sert pas d'intermédiaire aux fins de l'obtention d'une telle couverture, et qu'il appartient aux consultants et vacataires, s'ils le jugent nécessaire, de souscrire à leurs frais des contrats d'assurance-vie, maladie et autres couvrant la période durant laquelle ils sont au service de l'Organisation.

111. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2021 l'UNOPS avait octroyé des congés rémunérés, dont des congés annuels, des congés de maternité ou paternité et des congés maladie, à 1 332 vacataires recrutés pour le compte de partenaires des Nations Unies (56 %). Au total, 1 042 vacataires (44 %) et les personnes à leur charge bénéficiaient également d'une assurance maladie offerte par l'UNOPS.

112. L'UNOPS a expliqué que, lorsqu'il fournissait aux partenaires des services afférents aux ressources humaines, il veillait au respect de ses propres règles et règlements, ainsi que des obligations qui lui incombait au titre des accords conclus avec les partenaires concernés. Le Secrétaire général avait délégué à la direction exécutive de l'UNOPS de vastes pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, et les modalités d'administration des ressources humaines de l'UNOPS et les directives y afférentes en ce qui concernait les vacataires étaient différentes de celles du Secrétariat. L'UNOPS estimait que les restrictions énoncées dans l'instruction administrative [ST/AI/2013/4](#), qui régissait le recours aux vacataires par le Secrétariat, ne s'appliquaient pas aux projets de l'UNOPS, même si ceux-ci étaient au profit du Secrétariat.

113. Le Comité est d'avis que, en tant qu'entité des Nations Unies fournissant des services afférents aux ressources humaines à des partenaires des Nations Unies, l'UNOPS doit s'assurer que les règles et directives applicables de l'ONU sont respectées par les partenaires.

114. Le Comité constate avec préoccupation que, lorsque l'UNOPS fournit des services afférents aux ressources humaines, il ne se réfère qu'à ses propres règles et aux accords conclus avec les partenaires auxquels il fournit de tels services en ne respectant pas les limites fixées dans les règles applicables relatives aux vacataires en matière de durée des contrats, de rémunération et de prestations, et prend ainsi des risques juridiques dans le cadre du recrutement des vacataires.

**115. Le Comité recommande que l'UNOPS passe en revue les services afférents aux ressources humaines qu'il fournit à des partenaires des Nations Unies et fasse tout son possible pour que les services dans lesquels interviennent des**

**vacataires soient conformes aux règles applicables des partenaires relatives à la gestion des vacataires.**

116. L'UNOPS n'a pas souscrit à la recommandation et a déclaré qu'il estimait que les restrictions prévues dans les directives du Secrétariat régissant les engagements ne conférant pas la qualité de fonctionnaire ne s'appliquaient pas aux projets de l'UNOPS, même si ceux-ci étaient au profit du Secrétariat.

117. Le Comité est d'avis que les limites fixées s'agissant du recours à des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et le niveau de leur rémunération devaient être conformes aux décisions et textes administratifs du Secrétariat, comme expressément indiqué dans le mémorandum d'accord que celui-ci avait conclu avec l'UNOPS. En ce qui concerne les autres limites fixées, le Comité est conscient que les directives du Secrétariat ne s'appliquent pas aux projets de l'UNOPS, mais continue de recommander à celui-ci de faire de son mieux pour que les services assurés par des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire soient conformes aux règles du Secrétariat sur la gestion des vacataires.

118. L'UNOPS a par la suite fait savoir au Comité qu'il était en train de réviser son mémorandum d'accord avec le Secrétariat. Les deux parties ont convenu qu'il était manifestement difficile de déterminer quelles règles et directives devaient s'appliquer et que toute l'attention voulue serait prêtée à la clarification des modalités en vue d'une application future.

**b) Gestion des biens afférents aux projets***Biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

119. Aux termes du paragraphe 3 de l'article VIII du mémorandum d'accord qu'il a signé en 2014 avec le Secrétariat, l'UNOPS consigne et tient à jour les informations concernant le contrôle, la garde, l'utilisation, la maintenance, la distribution et la comptabilisation de toutes les immobilisations, y compris la propriété intellectuelle, et, à la fin de chaque année civile et à la fin de chaque projet, adresse aux gestionnaires de programme du Secrétariat une copie du registre des biens afférents aux projets, dans lequel doivent être indiqués l'emplacement, l'état de fonctionnement et le numéro de série des biens, ainsi que d'autres précisions. Les accords financiers conclus entre le Secrétariat et l'UNOPS concernant les projets de lutte antimines disposent que l'UNOPS est tenu de soumettre périodiquement un rapport comportant une liste des biens durables. Selon l'article 6.4 de la deuxième édition (décembre 2016) des directives générales relatives à la gestion des actifs du Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS, toutes les immobilisations du Groupe – corporelles comme incorporelles – acquises à l'aide des fonds alloués aux projets sont comptabilisées, suivies et amorties comme des biens « enregistrés » (registered) dans oneUNOPS (le progiciel de gestion intégré de l'UNOPS), biens dont le coût total à l'unité, y compris les frais afférents à la mise en fonctionnement, est de 2 500 dollars.

120. Dans la note 6 relative aux états financiers de 2021, l'UNOPS a indiqué détenir des actifs d'une valeur de 19,50 millions de dollars en tant que dépositaire dans le cadre d'accords de service. Le Comité a été informé que ces actifs, communément appelés « biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines », avaient été acquis au moyen de fonds alloués aux projets du Service de la lutte antimines et étaient détenus par l'UNOPS au nom de celui-ci.

121. Le Comité a passé en revue la liste des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines, qui a servi à l'établissement des notes relatives aux états financiers, et a constaté que les actifs consistaient en 4 171 articles, d'un coût d'acquisition global de 134,77 millions de dollars et d'une valeur comptable nette de 19,50 millions de dollars.

122. Le Comité a également examiné les rapports relatifs aux biens soumis par le Service de la lutte antimines et a noté que, d'après ces rapports, on comptait, au 31 décembre 2021, 4 572 articles d'un coût d'acquisition de plus de 2 500 dollars à l'unité et de 146,58 millions de dollars au total. Les informations concernant les biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines qui ont été communiquées dans les notes relatives aux états financiers ne correspondent donc pas aux données figurant dans les rapports relatifs aux biens soumis au Service de la lutte antimines. En outre, aucune information expliquant le lien entre les actifs comptabilisés dont il est tenu compte dans les états financiers et ceux déclarés dans les rapports relatifs aux biens n'a été fournie.

123. L'UNOPS a expliqué que deux systèmes étaient utilisés pour gérer les données relatives aux biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines. Le premier était oneUNOPS, utilisé pour répondre aux besoins de l'organisation et tenir à jour les données financières. C'était de ce système qu'étaient extraites les informations communiquées dans la note. Le second était WASP (logiciel de gestion des actifs du Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS), qui était utilisé pour répondre aux besoins opérationnels liés aux projets du Service de la lutte antimines. Les quantités et valeurs inégales entre oneUNOPS et WASP s'expliquaient par le fait que les délais de présentation de l'information et les seuils appliqués différaient. Le Bureau a également déclaré qu'il était impossible de rapprocher les données issues des deux systèmes puisque ces derniers avaient des utilités différentes.

124. Le Comité estime que les explications données par l'UNOPS sont insuffisantes. En effet, à la même date de clôture, soit le 31 décembre 2021, la quantité et la valeur d'acquisition des articles d'un coût à l'unité supérieur à 2 500 dollars auraient dû être identiques dans les deux systèmes.

125. Le Comité a en outre noté que la comptabilisation en pertes de huit articles d'une valeur nette comptable de 97 258,79 dollars avait été approuvée en février 2021, mais que ces articles avaient tout de même été pris en compte dans les biens afférents aux projets déclarés dans les notes relatives aux états financiers.

126. En outre, le Comité a passé en revue la liste des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines et a noté que la valeur nette comptable de 536 articles était toujours supérieure à zéro alors que leur durée d'utilité résiduelle était nulle. Pour 528 de ces articles, la durée d'utilité enregistrée était erronée, et, pour les huit articles restants, dont la valeur nette comptable effective était de zéro, une valeur inexacte de 103 934,68 dollars était indiquée.

127. Le Comité constate avec préoccupation que, bien que les biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines ne soient pas portés en immobilisations et qu'il n'en est pas tenu compte dans l'état de la situation financière de l'UNOPS, les incohérences susmentionnées dénotent la présence d'une anomalie dans les notes relatives aux états financiers.

**128. Le Comité recommande que l'UNOPS revoie les données relatives aux biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines qui sont enregistrées dans oneUNOPS et WASP et établisse un dispositif permettant de vérifier que les données consignées dans oneUNOPS correspondent bien à la réalité.**

129. L'UNOPS a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il renforcerait la procédure de rapprochement des données entre les deux systèmes, sous réserve de l'issue des négociations relatives au nouveau mémorandum d'accord sur la gestion des actifs menées avec le Secrétariat.

*Comptabilisation des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

130. Le paragraphe 14 de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) dispose qu'une immobilisation corporelle doit être inscrite à l'actif si, et seulement si : a) il est probable que les avantages économiques futurs ou le potentiel de service associés à l'actif iront à l'entité ; b) sa juste valeur ou son coût peut être évalué de façon fiable.

131. Le Comité a noté que l'UNOPS se procurait les biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines avec les fonds de ce dernier. Ces biens n'étaient pas portés en immobilisations et n'étaient pris en compte ni dans l'état de la situation financière établi par le Secrétariat ni dans celui de l'UNOPS.

132. L'UNOPS a déclaré dans les notes relatives aux états financiers de 2021 qu'il détenait des actifs d'une valeur de 19,5 millions de dollars pour le compte du Secrétariat. D'après les informations qu'il a communiquées, les actifs en question consistaient en 4 171 articles d'un coût d'acquisition de 134,77 millions de dollars et d'une valeur comptable nette de 19,50 millions de dollars.

133. L'UNOPS a déclaré qu'il agissait en tant que prestataire pendant la durée du contrat et n'avait pas le contrôle des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines. Après avoir étudié la question du contrôle de ces biens, l'UNOPS était parvenu à la conclusion globale, dans un document de position daté de 2015, que les biens devaient être comptabilisés par le Secrétariat si l'on considérait les questions du contrôle et du potentiel de service.

134. Le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité du Secrétariat a déclaré que, lorsque les projets étaient en cours d'exécution, le Secrétariat n'inscrivait pas à l'actif les biens y afférents dans la mesure où ils étaient sous le contrôle du partenaire de réalisation. Il a fait observer que l'UNOPS avait le droit exclusif d'utiliser ces biens pendant l'exécution des projets, tandis que le Secrétariat avait le droit légal de les récupérer une fois les projets achevés.

135. Aux termes du paragraphe 3 de l'article VIII du mémorandum d'accord qu'il a signé en 2014 avec le Secrétariat, l'UNOPS assure le suivi des biens tout au long de leur cycle de vie conformément à son cadre réglementaire.

136. Le Comité a noté que, dans la pratique : a) toutes les étapes de la procédure d'achat des biens afférents aux projets étaient exécutées par l'UNOPS, qui était notamment chargé de définir précisément les besoins en matière d'achat (y compris les spécifications techniques et le cahier des charges), de rechercher et de solliciter des fournisseurs, de publier des appels d'offres, de commander les biens ou de passer des marchés et de définir les besoins en biens et en services ; b) l'inventaire physique était réalisé par des membres du personnel de l'UNOPS.

137. L'UNOPS a expliqué que : a) le Service de la lutte antimines avait le contrôle sur les achats afférents à ses projets, contrôle qui avait été renforcé par l'introduction d'un plan de travail dans chaque pays de programme depuis 2021 ; b) la responsabilité globale de l'inventaire physique des biens du Service de la lutte antimines effectué à tel ou tel emplacement revenait aux équipes chargées de la vérification des actifs.

138. Le Comité a constaté que la gestion physique des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines était assurée par l'UNOPS pendant tout le cycle de vie de ces biens, notamment pour ce qui était de l'achat, de l'enregistrement, de la vérification physique, de l'évaluation et de la communication des informations. C'était essentiellement auprès de l'UNOPS que le Secrétariat pouvait obtenir des informations sur les biens afférents aux projets pendant l'exécution.

139. Dans son rapport sur les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies de l'exercice terminé le 30 juin 2021 (A/76/5 (Vol. II), chap. II, par. 55 à 57), le Comité avait déjà mis en lumière le problème, à savoir que les biens achetés par l'UNOPS pour les projets financés par le Service de la lutte antimines n'étaient pas portés en immobilisations et n'étaient pris en compte ni dans l'état de la situation financière établi par le Secrétariat ni dans celui de l'UNOPS. Il est d'avis que les responsabilités de l'UNOPS et du Secrétariat en ce qui concerne la gestion des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines en cours d'exécution ne sont pas clairement définies, d'où les opinions divergentes sur la question de savoir quelle partie a le contrôle de ces biens et la non-comptabilisation de ceux-ci.

140. Le Comité a en outre été informé que l'UNOPS et le Secrétariat menaient actuellement des négociations concernant le contrôle des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines et qu'au lieu qu'il en soit fait état dans les notes relatives aux états financiers, ces biens seraient pris en compte soit dans les états financiers de l'UNOPS, soit dans ceux du Secrétariat, une fois que les négociations auraient abouti.

**141. Le Comité recommande que l'UNOPS fasse aboutir sans tarder les négociations avec le Secrétariat de l'ONU afin de régler le problème de longue date touchant la gestion des biens afférents aux projets et d'éviter ainsi que ces biens ne soient pas comptabilisés et que des risques se posent.**

142. L'UNOPS a accepté la recommandation et indiqué qu'il continuerait de s'efforcer de faire aboutir au plus vite les négociations avec le Secrétariat, mais a noté qu'il n'était pas la seule partie concernée.

*Contrôles de la vérification physique des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

143. Selon l'article 11.2 de la deuxième édition (décembre 2016) des directives générales relatives à la gestion des actifs du Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS, l'UNOPS procède à l'inventaire annuel des actifs afin de s'assurer que toutes les données relatives aux actifs recensés dans le module de gestion des biens correspondent bien à la réalité et l'équipe chargée de l'inventaire physique a notamment pour tâches de consigner l'état des actifs (en bonne condition, endommagé, défectueux, transféré, en cours de réparation, non utilisé, non identifié ou manquant, perdu ou volé).

144. Le Comité a été informé que les résultats de l'inventaire physique étaient enregistrés dans oneUNOPS. Il n'était pas obligatoire de télécharger des photographies des biens ou d'autres justificatifs.

145. Le Comité a examiné un échantillon de 35 articles d'un coût d'acquisition global de 5,99 millions de dollars d'après les rapports relatifs à l'état des biens au 31 décembre 2021 soumis au Service de la lutte antimines et constaté dix cas présentant des anomalies. Sur les dix articles concernés, d'un coût d'acquisition global de 0,31 million de dollars, trois avaient été déclarés perdus en 2013, 2015 et 2016 respectivement, mais, d'après le rapport relatif à l'état des biens, ces articles avaient fait l'objet d'une vérification physique pour la dernière fois le 15 décembre 2018. Les sept articles restants, qui avaient été prêtés à l'Armée nationale somalienne en octobre 2021 en attendant d'être officiellement donnés, n'avaient pas fait l'objet d'une vérification physique.

146. Le Comité estime que les incohérences constatées dans les données enregistrées dans le cadre des inventaires physiques laissent supposer que les dispositifs de contrôle de ces inventaires sont insuffisants, ce qui pourrait induire les donateurs en erreur quant à l'état réel des actifs.



**147. Le Comité recommande que l'UNOPS renforce le dispositif de vérification physique des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines.**

148. L'UNOPS n'a pas souscrit à la recommandation, notant que les cas mis en cause ne prouvaient en rien que la vérification physique était systématiquement inadéquate.

149. Le Comité souligne que les 10 cas présentant des anomalies représentaient 29 % des 35 articles retenus dans l'échantillon examiné. Cette haute proportion laisse fortement supposer que des lacunes existent.

*Suivi des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines ayant été prêtés*

150. Aux termes de l'article 9.4.2 de la deuxième édition (décembre 2016) des directives générales relatives à la gestion des actifs du Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS, après approbation, l'accord de cession de droit d'usage doit être rempli et signé par le ou la responsable de projet et les personnes réceptionnant les biens et, une fois une date convenue, ceux-ci doivent être restitués en bon état de fonctionnement, une usure normale étant acceptée, conformément aux dispositions et conditions énoncées dans l'accord.

151. Le Comité a examiné dix cas dans lesquels des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines avaient été prêtés et a constaté les lacunes ci-après dans leur gestion :

*i) Accords de cession de droit d'usage ne comportant aucune signature juridiquement contraignante*

152. Lors de l'évacuation d'une mission de maintien de la paix en 2016, de nombreux articles prêtés à un partenaire de réalisation de l'UNOPS sur le terrain n'ont pu être localisés. L'UNOPS n'avait pas demandé de dédommagement en partie parce que les accords de cession de droit d'usage n'étaient pas valables dans la mesure où n'y figurait aucune signature juridiquement contraignante du partenaire de réalisation.

*ii) Rapports sur l'état des biens non collectés auprès du partenaire de réalisation*

153. En octobre 2021, l'UNOPS a signé un accord de cession de droit d'usage avec un partenaire de réalisation, auquel il a prêté 98 articles en attendant que leur don soit approuvé par le Comité central de contrôle du matériel. Toutefois, bien que les articles étaient déclarés prêtés, l'UNOPS n'a pas collecté de rapports sur l'état des biens auprès du partenaire de réalisation alors que cela était prévu dans l'accord de cession de droit d'usage. L'UNOPS a expliqué que les retards pris tenaient au ramadan.

*iii) Biens prêtés non restitués déclarés perdus*

154. Deux biens d'une valeur totale de 180 420 dollars à la fin de 2021 déclarés perdus avaient été prêtés à des partenaires de réalisation au titre d'accords de cession de droit d'usage conclus respectivement en 2013 et 2016. Ces biens auraient dû être restitués après un mois et six mois respectivement. L'UNOPS les a déclarés perdus faute d'avoir pu les récupérer. Il a expliqué qu'il avait épuisé tous les moyens de récupérer les véhicules et que les partenaires de réalisation avaient refusé de les restituer ou d'accorder un dédommagement.

155. Le Comité a examiné plus avant le suivi effectué des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines qui avaient été prêtés et a constaté que l'UNOPS suivait et gérait les prêts et les dossiers y relatifs au niveau des bureaux extérieurs au moyen du système WASP. Il a été informé qu'il n'était pas possible de recenser tous les biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines qui avaient été prêtés et qui n'avaient pas été restitués dans les délais.



156. Le Comité est d'avis qu'un suivi adéquat des actifs prêtés, dans le cadre duquel les risques que présentent ces prêts sont recensés et les problèmes signalés, est essentiel à la bonne gestion des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines.

**157. Le Comité recommande que l'UNOPS mette au point un outil permettant d'assurer un suivi intégral des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines ayant été prêtés, de recenser les risques et de signaler les problèmes, de sorte que la gestion des actifs prêtés soit plus transparente et plus efficace.**

158. L'UNOPS a souscrit à la recommandation et indiqué qu'il mettrait au point un outil de suivi des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines ayant été prêtés à des gouvernements.

*Mise au rebut et comptabilisation en pertes des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines*

159. Selon l'article 10 de la deuxième édition (décembre 2016) des directives générales relatives à la gestion des actifs du Groupe thématique paix et sécurité de l'UNOPS, une fois compilé, le dossier de demande de mise au rebut est envoyé au Service de la lutte antimines pour examen et signature par le Directeur ou la Directrice du Service, puis transmis au Comité central de contrôle du matériel, qui se réunira pour examiner le dossier dans son ensemble et demandera au Service tout complément d'information qu'il jugera utile. Une fois le dossier approuvé, il est transmis par le Comité central de contrôle du matériel au Sous-Secrétaire général ou à la Sous-Secrétaire générale pour approbation finale et renvoyé au Service de la lutte antimines. Ce dernier adresse ensuite à l'UNOPS une lettre d'accompagnement avec une copie du procès-verbal de la réunion du Comité central de contrôle du matériel, qu'il diffuse ensuite auprès de toutes les équipes de projet concernées pour qu'elles procèdent à la mise au rebut dans un délai de 90 jours.

160. La mise au rebut des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines consistait en trois grandes étapes, à savoir, la présentation du dossier de demande, l'examen et l'approbation de la demande et la mise au rebut en soi. Le Comité a été informé que c'était le Comité central de contrôle du matériel qui examinait la demande de mise au rebut de ces biens et que l'UNOPS n'avait aucun contrôle sur cet examen.

161. Le Comité s'est penché sur les demandes présentées et les mises au rebut effectuées par l'UNOPS et a constaté les retards suivants :

a) Les demandes relatives à 128 articles (d'un coût d'acquisition global de 648 384,70 dollars) des 152 articles (d'un coût d'acquisition global de 1 250 991,09 dollars) qui avaient été déclarés perdus et dont la comptabilisation en pertes était en cours au 31 décembre 2021 avaient été adressées au Service de la lutte antimines plus d'un an après que les articles avaient été déclarés perdus par l'UNOPS ;

b) Le délai de mise au rebut de 90 jours après approbation par le Comité central de contrôle du matériel avait été dépassé pour 35 des 85 biens afférents à des projets du Service de la lutte antimines mis au rebut en 2021 ayant été examinés, dont le coût total d'acquisition était de 718 862,91 dollars.

162. L'UNOPS a expliqué que la liquidation des biens avait été perturbée par les restrictions liées à la COVID-19 en place dans le programme local.

163. Le Comité craint que les longs délais de mise au rebut et de comptabilisation en pertes ne reflètent une gestion inefficace des actifs.

**164. Le Comité recommande que l'UNOPS établisse un dispositif permettant de rendre plus efficaces les procédures de son ressort liées au dépôt des demandes de mise au rebut et de comptabilisation en pertes des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines et à la mise au rebut de ces biens.**

165. L'UNOPS n'a pas souscrit à une partie de la recommandation, à savoir d'établir un dispositif permettant de rendre plus efficace le dépôt des demandes de mise au rebut et de comptabilisation en pertes des biens afférents aux projets du Service de la lutte antimines, et a déclaré que l'examen et l'approbation de ces demandes incombaient au Secrétariat conformément au mémorandum d'accord. Il s'est engagé à respecter le délai de mise au rebut des actifs de 90 jours à compter de la réception de l'approbation officielle du Service de la lutte antimines. Il a par ailleurs noté que les retards pris dans le dépôt des demandes s'expliquaient en partie par les nombreuses modifications apportées par le Secrétariat au formulaire de demande, qu'il avait par conséquent dû remplir à plusieurs reprises. En outre, depuis qu'il appartenait au Secrétariat d'obtenir l'approbation interne de mettre au rebut les actifs détenus par celui-ci, il lui appartenait aussi dans les faits d'établir le dossier de demande, tâche que l'UNOPS avait bien voulu assumer par courtoisie pour accélérer le processus global de mise au rebut.

166. Le Comité a souligné que les retards constatés concernaient le dépôt des demandes et la mise au rebut des biens, tâches qui étaient exécutées par l'UNOPS, et que celui-ci devrait établir un dispositif permettant de rendre plus efficaces ces processus, qui étaient de son ressort.

### **c) Gestion des subventions**

*Gestion de l'information dans les services d'appui à l'administration des subventions*

167. Le paragraphe 55 du plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 (DP/OPS/2017/5) dispose ce qui suit : « Quatre objectifs en matière de gestion reflètent les ambitions de l'UNOPS, qui sont d'atteindre l'excellence, de fournir des services de qualité et d'obtenir des résultats dans le respect des principes à toutes les étapes de ses opérations [...] c) Excellence des processus – procéder à une amélioration mesurable de la qualité, de l'efficacité et de la fiabilité des opérations par la simplification et l'innovation, sur la base de règles claires et de délégations de pouvoirs facilitées par les technologies de l'information ».

168. Aux termes du paragraphe 4.2 des directives opérationnelles de l'UNOPS sur la gestion des systèmes informatiques et numériques (OD.ITG.2021.01), « les systèmes de l'UNOPS doivent être robustes, précis, fiables et efficaces, l'objectif étant d'atténuer les risques, d'exécuter des contrôles et de veiller au respect des directives et procédures établies » et, aux termes du paragraphe 4.3, « pour que la prestation de services soit efficace et économique, les procédures de l'UNOPS doivent tenir compte des systèmes et opérations numériques et leur exécution doit être facilitée par ceux-ci ».

169. Le Comité a noté que les données courantes sur les projets, notamment concernant la mise en œuvre, les opérations financières et les achats, étaient consignées dans oneUNOPS, mais a été informé que des documents essentiels, notamment les accords de subvention et les justificatifs connexes, n'étaient pas systématiquement téléchargés dans les systèmes de l'UNOPS et n'étaient parfois même pas numérisés. La gestion de ces documents était décentralisée.

170. Le Comité a constaté que, pour certaines des subventions de l'échantillon examiné, notamment celles accordées aux projets du Partenariat mondial Halte à la tuberculose, une plateforme distincte était utilisée pour recueillir les informations relatives à la gestion des subventions. Dans d'autres cas, les équipes de projet

conservaient des copies des justificatifs pertinents dans des dossiers sur Google Drive, notamment des documents sur la procédure de sélection des bénéficiaires (critères de sélection, appels à propositions et appréciations), des comptes-rendus d'examens menés sur le terrain et des justificatifs attestant de l'examen et de l'approbation des rapports financiers et descriptifs.

171. Le Comité a également remarqué que, dans certains cas, les propositions de projet, les rapports descriptifs ou les rapports financiers, ainsi que les justificatifs y afférents, étaient soumis et gérés hors ligne ; il était donc difficile de suivre en temps réel les processus, tâches, rappels et retours et il était impossible pour les personnes procédant à des vérifications à distance de vérifier de visu que les rapports étaient complets.

172. L'UNOPS a déclaré qu'il s'était penché sur la nécessité et la faisabilité de mettre en place un système informatique unique de gestion des subventions et de définir parallèlement une stratégie et un plan d'action numériques. Toutefois, du fait de la diversité des partenaires de réalisation avec lesquels l'UNOPS travaillait, tous les aspects de la gestion des subventions ne pouvaient être couverts de façon efficace dans un seul et même environnement numérique.

173. Le Comité estime que la pratique actuellement suivie en matière de services d'appui à l'administration des subventions n'est pas en phase avec les dispositions du plan stratégique et des règlements connexes de l'UNOPS. La décentralisation des documents et l'absence d'outil institutionnel pourraient nuire à l'efficacité et au rapport coût-utilité de la prestation de services afférents aux subventions et pourraient même compromettre l'excellence des processus à l'échelle de l'organisation.

**174. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à une étude de faisabilité concernant la mise en place d'un système numérique de gestion qui faciliterait l'administration de bout en bout des subventions afin de déterminer la meilleure solution envisageable et l'ampleur du projet.**

175. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

*Dispositions afférentes à l'examen effectué par le comité d'évaluation des subventions*

176. Aux termes du paragraphe 4.12 de l'instruction opérationnelle de l'UNOPS sur les subventions (OI.IPS.2019.03), « tous les membres d'un comité d'évaluation sont tenus de signer une déclaration attestant qu'ils n'ont pas de conflit d'intérêts au moyen du formulaire disponible sur l'intranet de l'organisation ou d'un document du même type approuvé par une personne ayant qualité de conseiller(ère) juridique ».

177. Le Comité a constaté qu'il avait été demandé à six membres d'un comité d'évaluation qui avait sélectionné en 2018 les bénéficiaires d'une série de 13 subventions d'un montant total de 520 000 dollars dans le cadre d'une procédure de sélection ouverte de signer la déclaration attestant qu'ils n'avaient pas de conflit d'intérêts après que l'évaluation des propositions des bénéficiaires potentiels avait eu lieu.

178. L'UNOPS a expliqué que l'instruction opérationnelle en vigueur ne précisait pas quand la déclaration devait être signée.

179. Le Comité est d'avis que l'instruction opérationnelle en vigueur est incomplète dans la mesure où le moment auquel la déclaration attestant de l'absence de conflit d'intérêts doit être signée n'y est pas indiqué et que le fait de signer la déclaration après que l'évaluation a commencé pourrait compromettre l'équité et l'objectivité de l'évaluation et exposer l'organisation à des risques de fraude.

**180. Le Comité recommande que l'UNOPS précise expressément dans ses procédures que la déclaration attestant de l'absence de conflit d'intérêts doit être signée avant le début de l'évaluation afin de renforcer la procédure d'examen et de sélection des bénéficiaires de subventions.**

181. L'UNOPS a souscrit à la recommandation et déclaré qu'il révisait actuellement ses directives et procédures relatives à la gestion des subventions, ainsi que les modèles et orientations connexes.

#### **d) Gestion de la clôture des projets**

##### *Phases et clôture des projets*

182. La règle 116.07 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS dispose ce qui suit : « a) Dès que les activités d'un projet ont cessé, elles doivent être déclarées achevées sur le plan opérationnel et un rapport financier doit être établi conformément aux procédures établies et compte tenu des dépenses effectives à cette date ; b) Les activités du projet sont considérées comme achevées sur le plan financier une fois qu'elles sont terminées ou qu'il y a été mis fin sur le plan opérationnel et que toutes les transactions ont été comptabilisées, les comptes relatifs au projet ont été clôturés et un rapport financier final a été établi ».

183. Aux termes de l'article 3.3.3.4 de la première partie (Directives) du *Manuel de gestion des projets de l'UNOPS*, lorsque le produit d'un projet a été livré et approuvé, le (la) directeur(trice) du projet peut demander à l'autorité compétente d'approuver la clôture de la phase d'exécution, et, aux termes de l'article 3.3.3.5, à l'UNOPS, la phase de clôture peut durer jusqu'à 24 mois au maximum et comprend la clôture opérationnelle, d'une durée maximale de 6 mois, et la clôture financière, d'une durée maximale de 18 mois.

184. Le Comité a examiné 26 projets, d'un budget total de 137,3 millions de dollars, qui n'avaient pas été clôturés au 30 septembre 2021 et a constaté qu'un projet d'un budget de 37,82 millions de dollars avait été mené à bien le 31 décembre 2017, mais que le statut « clôture opérationnelle en cours » avait été indiqué dans oneUNOPS Projects jusqu'au 2 novembre 2021. La clôture opérationnelle du projet avait donc duré près de 4 ans, bien plus que les 6 mois prescrits.

185. L'UNOPS a expliqué que les négociations avec les partenaires visant à régler un dépassement de crédits pour deux précédents projets avaient duré longtemps, ce qui avait retardé le lancement du projet mené par l'UNOPS depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Une fois les activités du projet achevées, des efforts considérables avaient été déployés pour clore le projet, la réception des fonds et le rapprochement des bons de commande, qui avaient été gérés dans des progiciels de gestion intégrés différents pendant la durée du projet, ayant accusé des retards. L'UNOPS a reconnu que le fait que la clôture opérationnelle du projet n'ait pas été engagée à ce stade était une erreur. Cela étant, la clôture opérationnelle avait été menée à terme pendant l'audit et la clôture financière était en cours.

186. Le Comité est d'avis que la pratique dont il est fait état plus haut n'est pas conforme aux règles applicables sur le statut et la clôture des projets. Les activités de projet, comme la réception des fonds, le rapprochement des bons de commande et la gestion des différents progiciels de gestion intégrés, devraient être exécutées pendant la phase de mise en œuvre plutôt que lors de la clôture opérationnelle. Ce n'est qu'une fois toutes les activités de projet achevées que l'on peut procéder à la clôture opérationnelle, comme le prescrit le règlement. Une définition inadéquate des phases d'un projet peut accroître le risque que des données financières soient inexactes et entraver la clôture du projet.

187. Le Comité recommande que le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale de l'UNOPS veille plus attentivement à ce que le règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS soient respectés dans le cadre de la clôture opérationnelle des projets dont il a la charge, définisse précisément les différentes phases de ces projets et s'assure que les statuts indiqués dans le système correspondent bien aux phases dans lesquelles se trouvent les projets et aux activités à entreprendre.

188. Le Comité recommande également que le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale de l'UNOPS fasse remonter l'information conformément aux procédures de l'UNOPS lorsqu'il remarque que la clôture opérationnelle d'un projet risque de prendre du retard.

189. L'UNOPS a souscrit à ces recommandations.

**e) Gestion des résultats durables**

*Communication d'informations relatives au développement durable*

190. L'article 2.5.1.2 (Gestion des résultats durables) de la première partie (Directives) du Manuel de gestion des projets de l'UNOPS dispose que la gestion des résultats durables va de la définition initiale des besoins à la réalisation d'avantages ou la création de valeur, et commence dès le début des projets, programmes ou portefeuilles et peut se poursuivre après leur clôture.

191. Aux termes de l'article 4.8.2 (Gérer les résultats durables) de la deuxième partie (Obligations) du Manuel de gestion des projets de l'UNOPS, le (la) responsable de projet gère le projet de manière à atteindre les résultats durables fixés comme objectifs dans le plan d'exécution (référence). Le directeur ou la directrice de projet en répond. La gestion des résultats durables des projets revêt deux aspects. Le premier concerne les moyens, activités et produits effectifs afférents au projet, qui devraient être gérés de la manière la plus durable possible conformément au plan d'exécution (référence) et à tout plan de durabilité particulier. Le deuxième, plus complexe, a trait à la durabilité des produits livrés dans le cadre du projet. Dans certains cas, le lien avec les objectifs de développement durable peut être tenu dans la mesure où le produit n'aboutit pas forcément aux résultats voulus et par conséquent aux effets voulus, qui ne sont pas du ressort de l'UNOPS étant donné que le projet s'achève au moment de la livraison des produits.

192. Le Comité a noté que l'UNOPS avait intégré la gestion des résultats durables à toutes les étapes des projets, mais n'avait pas imposé de mesurer les produits liés à la réalisation des objectifs de développement durable après l'achèvement du projet. Dans oneUNOPS Projects, système dans lequel le suivi des projets était assuré, il fallait répondre à des questions au titre de l'indicateur de durabilité afin de générer le rapport de durabilité conformément aux dispositions de la Global Reporting Initiative. Ces questions, qui visaient à mesurer la contribution des projets au développement durable, ne tenaient pas compte de l'incidence de ceux-ci sur la réalisation des objectifs de développement durable après leur achèvement ; les rapports de durabilité de l'UNOPS étaient donc incomplets.

193. L'UNOPS a mis en lumière son statut non afférent aux programmes et son rôle axé sur les produits dans la chaîne de résultats. Il a déclaré que son modèle d'activité unique ne lui permettait pas de suivre et d'évaluer les résultats ou effets des projets ni d'en rendre compte et qu'il avait adapté sa terminologie en conséquence en parlant de « communication d'informations axées sur les produits » plutôt que de « communication d'informations axées sur les résultats », terme inspiré des procédures d'établissement des rapports de l'ONU. Cela étant, l'UNOPS s'était engagé, dans son plan stratégique pour 2022-2025 à continuer de développer ses

normes d'exécution compte tenu des enseignements tirés, ainsi que de solliciter des retours auprès des partenaires pour mieux évaluer comment les produits qu'il livrait et les services qu'il fournissait contribuaient à la réalisation des objectifs des partenaires.

194. Le Comité estime que la phase postérieure au projet fait partie intégrante du cycle du projet. La collecte d'informations sur les effets des projets après leur achèvement aide à tirer des enseignements et des données d'expérience qui pourraient être particulièrement utiles dans le cadre de l'exécution de projets futurs. Il est nécessaire de prévoir des dispositions directes, claires et complètes sur la manière de préserver la durabilité une fois le projet terminé.

**195. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'UNOPS mette en place une procédure standard d'établissement des liens entre les contributions que peuvent apporter les produits et les objectifs de développement durable, s'efforce si possible de collaborer avec les partenaires dans le cadre de l'évaluation des hypothèses, procède à une analyse systématique de la manière dont les services qu'il fournit contribue à la réalisation des objectifs des partenaires et des objectifs plus larges de développement et fasse rapport à ce sujet au Conseil d'administration.**

196. L'UNOPS a souscrit à la recommandation et déclaré que, pour atteindre les objectifs fixés dans son plan stratégique pour 2022-2025 tendant à mieux évaluer comment les produits livrés et les services fournis avaient contribué à la réalisation des objectifs des partenaires, l'UNOPS étudierait la possibilité de compléter les rapports sur les projets d'exécution pertinents avec des données sur les résultats collectées systématiquement et vérifiées par les partenaires dans le cadre d'évaluations a posteriori des résultats et effets.

## 5. Gestion des ressources humaines

### *Définition des postes qui doivent être occupés par des fonctionnaires*

197. D'après l'article 1.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, le personnel du Bureau comprend tous les employés et les vacataires engagés par l'UNOPS dans le cadre d'accords contractuels pour lui fournir des services relatifs à ses projets ou un appui administratif.

198. Il est indiqué dans le processus 7.2.5 du système de gestion des processus et de la qualité que lorsque l'UNOPS détermine s'il convient de recourir à un contrat de vacataire pour pourvoir un poste, il vérifie que les fonctions associées au poste ne consistent pas notamment à exercer des activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies, à savoir les activités qui : font obligation à l'UNOPS de prendre ou de ne pas prendre certaines mesures par contrat, déclaration publique ou autre ; permettent de définir, de protéger et de promouvoir les intérêts de l'ONU, par des moyens diplomatiques, politiques ou autres ; ont une incidence significative sur la sûreté et la sécurité ou les biens des personnes ; permettent d'exercer un contrôle ultime sur l'acquisition, l'utilisation ou le sort final du matériel appartenant aux Nations Unies (biens mobiliers ou immobiliers, corporels ou incorporels) ; établissent des politiques ou des procédures applicables à la collecte, au contrôle ou au décaissement de fonds.

199. Au 31 décembre 2021, parmi les 5 362 membres du personnel de l'UNOPS, 720 (13 %) étaient des fonctionnaires et 4 642 (87 %) étaient des vacataires.

200. Le Comité a noté que parmi le personnel dont les postes étaient supérieurs aux niveaux P-4, LICA 11 ou IICA 3 (tous au niveau 11 du barème des traitements de la Commission de la fonction publique internationale), 58 % étaient des vacataires et



42 % des fonctionnaires. Sur les 137 postes essentiels, 55 (40 %) étaient occupés par des vacataires.

201. Le Comité a également noté que les postes clés de l'UNOPS, tels que les postes de responsable des achats, étaient aussi majoritairement occupés par des vacataires. En 2021, 94 % des responsables des achats étaient titulaires d'un contrat de vacataire et 6 % étaient des fonctionnaires. Sur les 101 membres des comités des marchés et des biens de l'UNOPS, 73 étaient des vacataires, tout comme trois des six présidents des comités en 2021.

202. Le Comité a en outre noté que pour un même poste, les titulaires pouvaient être des fonctionnaires ou des non-fonctionnaires. C'est le cas de divers postes dans la pratique, mais rien n'indique si les fonctions attachées à ces postes consistent notamment à exercer des activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies.

203. L'UNOPS a expliqué que seules les activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies étaient réservées aux fonctionnaires, tandis que les autres activités pouvaient être confiées à des vacataires. Il estime que la frontière entre les fonctionnaires et les vacataires est claire, car il n'est jamais arrivé qu'un ou une vacataire exerce lesdites activités pendant une longue période.

204. L'UNOPS a également expliqué que la délégation de pouvoirs en matière d'achats limitait l'exercice des activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies aux personnes détenant une délégation de pouvoirs de niveaux 3 ou 4, qui jouissent d'un pouvoir discrétionnaire.

205. Le Comité est d'avis qu'un plus grand nombre de postes de haut niveau et de postes importants de l'UNOPS sont occupés par des non-fonctionnaires que par des fonctionnaires ce qui peut avoir des répercussions sur les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision de l'organisation. En outre, les postes dont les fonctions consistent notamment à exercer des activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies doivent être clairement prédéfinis dans des règles avant que les modalités contractuelles utilisées pour pourvoir ces postes ne soient déterminées. Par exemple, il convient d'indiquer clairement dans les règles que les fonctions attachées aux postes dont la délégation de pouvoirs en matière d'achats est de niveau 3 ou supérieur, et non de niveau 2 ou inférieur, consistent notamment à exercer des activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies, afin d'éviter que ces postes ne soient occupés par des non-fonctionnaires.

**206. Le Comité recommande que l'UNOPS énumère clairement dans son règlement les postes dont les fonctions consistent notamment à exercer des activités étant par nature propres aux organismes des Nations Unies et qui doivent être occupés par des fonctionnaires, de sorte que ces derniers restent les principales ressources humaines de l'organisation.**

207. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

#### *Affectation des responsables*

208. Conformément à son cadre de gestion du personnel (OI.PCG.2017.01), l'UNOPS affecte au personnel des responsables chargés de la gestion et de l'évaluation de la performance de façon à garantir que les objectifs individuels soient pleinement alignés sur les objectifs et l'orientation générale du Bureau. Les paragraphes 7.6.1 et 7.6.2 du système de gestion des processus et de la qualité, applicables respectivement aux fonctionnaires et aux vacataires, disposent qu'un ou une responsable doit être au moins au même niveau que les personnes qu'il ou elle supervise.

209. Le Comité a examiné les affectations des responsables du personnel de l'UNOPS au 30 septembre 2021, telles qu'indiquées dans le système oneUNOPS, et a noté que 74 employés étaient affectés à des responsables de niveau inférieur.

210. L'UNOPS a expliqué que l'un des cas était dû à une erreur dans l'enregistrement du niveau du ou de la responsable, et qu'un autre cas était dû au fait que la personne qui saisissait les informations relatives à l'évaluation de la performance dans le système oneUNOPS était enregistrée comme le ou la responsable, alors qu'il s'agissait d'une autre personne. Deux autres cas étaient dus à l'affectation de responsables inadéquats.

211. Le Comité estime que l'affectation de responsables dans les cas susmentionnés n'est pas conforme au règlement de l'UNOPS en la matière et peut compromettre l'efficacité de la gestion et de l'évaluation de la performance, ainsi que l'alignement des objectifs individuels sur l'orientation générale du Bureau.

**212. Le Comité recommande que l'UNOPS examine toutes les affectations de responsables et les modifie le cas échéant.**

**213. Le Comité recommande également que l'UNOPS intègre les règles d'affectation des responsables aux paramètres du système oneUNOPS afin d'éviter que des erreurs ne se reproduisent.**

214. L'UNOPS a souscrit aux recommandations et a fait savoir que le Groupe des ressources humaines et du changement, en collaboration avec le Groupe des technologies de l'information, mettrait en place des procédures de validation supplémentaires dans le système de gestion de la performance.

#### *Vacataires responsables de fonctionnaires*

215. Conformément à son cadre de gestion du personnel, l'UNOPS affecte au personnel des responsables chargés de la gestion et de l'évaluation de la performance de façon à garantir que les objectifs individuels soient pleinement alignés sur les objectifs et l'orientation générale du Bureau. D'après les dispositions des paragraphes 7.6.1 et 7.6.2 du système de gestion des processus et de la qualité, la supervision des fonctionnaires de l'UNOPS ne peut incomber au premier chef aux vacataires pour des questions de responsabilité.

216. Le Comité a examiné les affectations des responsables du personnel de l'UNOPS au 30 septembre 2021, telles qu'indiquées dans le système oneUNOPS, et a relevé 35 cas où des vacataires supervisaient des fonctionnaires.

217. L'UNOPS a expliqué qu'un cas était dû au fait que la personne qui saisissait les informations relatives à l'évaluation de la performance dans le système oneUNOPS avait été enregistrée comme le ou la responsable, alors qu'il s'agissait en réalité d'une autre personne. Les autres cas étaient dus à l'affectation de vacataires à des postes de responsable. Dans certains cas, il peut y avoir une différence entre les responsables affectés dans le progiciel de gestion intégré et les rapports hiérarchiques tels que définis dans le système d'évaluation de la performance, qui permet une supervision primaire et secondaire.

218. Le Comité est d'avis que la pratique susmentionnée n'est pas conforme au règlement de l'UNOPS concernant les affectations de responsables. En raison de différences inhérentes au niveau des responsabilités, le fait que des vacataires supervisent des fonctionnaires peut nuire à l'efficacité de la gestion et de l'évaluation de la performance.

**219. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi de l'affectation des responsables des fonctionnaires et prenne en temps utile des**



**mesures correctives pour que les fonctionnaires et les vacataires se voient attribuer des rôles de supervision adéquats.**

220. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

*Attribution de comptes de messagerie au personnel des partenaires*

221. Au paragraphe 7.8.1 de son système de gestion des processus et de la qualité, relatif à l'embauche de vacataires auprès de partenaires, l'UNOPS précise que le personnel des partenaires ne doit détenir aucun type de délégation de pouvoirs de sa part ni se voir accorder l'accès à ses outils (outil de primes au mérite, outil d'enquête sur le personnel, etc.) ou à ses systèmes (courrier électronique, intranet, progiciel de gestion intégré, système de gestion de la formation, etc.).

222. Le Comité a examiné la liste du personnel des partenaires de l'UNOPS au 30 septembre 2021, extraite du système oneUNOPS, et a noté que 71 membres du personnel des partenaires avaient obtenu des comptes de messagerie électronique du Bureau, dont 6 avaient obtenu l'accès à ses systèmes, 4 travaillaient à la fois pour des partenaires et pour l'UNOPS dans le cadre de contrats d'avance d'honoraires et avaient des comptes de messagerie électronique actifs, 22 avaient des comptes de messagerie électronique actifs mais n'avaient pas accès à l'intranet de l'UNOPS ou au système oneUNOPS et 39 avaient des comptes qui avaient été désactivés.

223. L'UNOPS a expliqué que, conformément à son instruction opérationnelle sur la sécurité informatique et l'accès aux outils informatiques (OI.ITG.2021.02), le personnel de ses partenaires pouvait se voir attribuer une identité numérique (soit des comptes d'utilisateur) de l'UNOPS sur approbation formelle du (de la) Directeur(trice) de l'informatique.

224. Le Comité a noté que pour les 22 comptes actifs et les 39 comptes désactivés, rien ne montrait que l'ouverture de ces comptes avait été approuvée par le (la) Directeur(trice) de l'informatique, ce qui n'est pas conforme au règlement de l'UNOPS.

225. Le Comité est d'avis que, bien que le Groupe des technologies de l'information ait procédé à certaines approbations supplémentaires, l'octroi d'un accès aux systèmes de l'UNOPS sans que les procédures d'approbation et de justification appropriées aient été suivies témoigne de lacunes dans le contrôle des accès. En donnant au personnel de ses partenaires un accès sans supervision adéquate, l'UNOPS s'expose à des risques financiers et pourrait mettre en péril sa réputation.

**226. Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi de l'utilisation de ses comptes de messagerie électronique et de ses autres systèmes par le personnel des partenaires afin de s'assurer que toute utilisation est conforme aux politiques applicables.**

227. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

## **6. Gestion des achats**

*Séparation des tâches dans le cadre des demandes d'achat*

228. Il est indiqué à la section 2.9 du Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies que « le personnel qui crée les demandes/paniers d'achat ne peut pas les approuver ». Il est également indiqué à la section 2.8 du Manuel des achats de l'UNOPS (révision 7) que « [l]a séparation des tâches est un mécanisme de contrôle interne utilisé pour garantir qu'aucun individu ou qu'aucune unité organisationnelle n'assume la responsabilité de plus d'une fonction connexe ».

229. Le Comité a examiné 6 974 demandes créées en 2021 dans le système oneUNOPS et a noté que, dans 153 cas, 26 personnes avaient à la fois créé et approuvé la demande. Ces demandes représentent un paiement total de 7 291 704 dollars.

230. L'UNOPS a expliqué que, selon ses procédures internes, ces demandes d'achat ne pouvaient être approuvées que par le ou la responsable du budget du projet concerné ; en d'autres termes, le ou la chef de projet, qui était responsable de la gestion des opérations du projet, y compris de la définition des besoins, devait atteindre certains objectifs dans la limite des fonds disponibles. Le fait que la même personne initie la demande et l'approuve n'est pas un facteur de risque, compte tenu de la définition et de l'objectif de la demande ainsi que de l'autorité et du rôle qui incombent au ou à la chef de projet. En outre, la séparation des tâches dans le traitement des demandes d'achat allongerait les délais et entraînerait des dépenses supplémentaires.

231. Le Comité a toutefois noté que, pour la plupart des autres demandes d'achat créées par l'UNOPS en 2021, les tâches de création et d'approbation étaient bel et bien séparées, et que les 26 personnes qui avaient à la fois créé et approuvé des demandes ne représentaient pas l'ensemble des demandeurs.

232. L'UNOPS a précisé que la création d'une demande était un processus purement interne qui ne l'engageait pas sur le plan financier ou juridique et qui était utilisé à la fois pour vérifier la disponibilité des fonds relatifs à un projet afin de répondre à un besoin spécifique et pour lancer ensuite une procédure d'achat.

233. Le Comité est d'avis que la séparation des tâches lors de la création et de l'approbation d'une demande d'achat est un mécanisme de contrôle interne utilisé pour garantir qu'aucune personne ne se voit confier la responsabilité de plusieurs fonctions connexes au sein d'un même processus, comme l'exige le Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies. Il est également indiqué dans la section 2.3 du Manuel que l'une des fonctions d'un ou d'une responsable des achats est d'examiner les conditions et les critères d'évaluation et de veiller à ce qu'ils soient adaptés du point de vue des activités d'achat, ce qui signifie que les demandes/paniers d'achat doivent être approuvés avant d'être transmis aux responsables des achats.

234. Le Comité craint que la séparation inadéquate des tâches n'entrave la procédure de contrôle interne des demandes d'achat, qui est essentielle pour réduire le risque de fraude ou d'erreur.

**235. Le Comité recommande que l'UNOPS détermine en temps utile s'il doit établir, dans son manuel des achats, une séparation précise des tâches relatives aux demandes d'achat et, dans le système oneUNOPS, un mécanisme de contrôle, afin d'éviter que des conflits entre les fonctions ou une séparation inadéquate des tâches ne se reproduisent dans le cadre de la procédure d'achat.**

236. L'UNOPS n'a souscrit qu'en partie à la recommandation et a indiqué qu'il procéderait à une évaluation pour déterminer si des informations précises sur la séparation des tâches devaient être incluses dans le Manuel ; toutefois, la séparation des tâches dans le traitement des demandes d'achat allongerait les délais et entraînerait des dépenses supplémentaires sans pour autant réduire sensiblement le risque de fraude ou d'erreur.

237. Le Comité a souligné que, plutôt que de prendre des mesures correctives pour remédier aux lacunes de contrôle interne après la détection de cas de fraude, l'organisation gagnerait à prendre des mesures préventives en amont pour traiter le problème à la source.

### *Garanties de bonne exécution*

238. Il est indiqué à la section 11.1.5 du Manuel des achats du Bureau que « [d]es garanties de bonne exécution peuvent être exigées par l'UNOPS au fournisseur sélectionné, afin de réduire le risque de défaut d'exécution et de non-respect des obligations contractuelles ». Selon l'alinéa p) de la section 6.5.2, « [i]l est recommandé d'utiliser des garanties de bonne exécution lorsque les conditions suivantes prévalent : i. [l]es biens, travaux ou services achetés sont d'une valeur élevée ; ii. [l]a demande est urgente [...] ; iii. [u]rgence, situations de vie ou de mort ». Il est indiqué à la section 15.4.4.6 que, dans le cadre des procédures d'achat d'urgence, « [c]ompte tenu des contraintes de temps et donc de la mesure limitée dans laquelle les contrôles peuvent être effectués, les fonctionnaires responsables des achats peuvent demander au fournisseur une garantie de bonne exécution ».

239. Le Comité a noté qu'en 2020 et en 2021, l'UNOPS avait conclu respectivement 1 449 et 1 565 contrats avec des fournisseurs (y compris des accords à long terme) d'une valeur totale de 309,7 millions de dollars et de 568 millions de dollars. En 2020, seuls 12 % des contrats comprenaient une clause de garantie de bonne exécution, et cette proportion est tombée à 5 % en 2021. L'UNOPS n'a pas inclus de clause de garantie de bonne exécution dans 38 des 51 contrats conclus en 2020 et dans 60 des 76 contrats conclus en 2021 pour une valeur supérieure à 1 million de dollars.

240. Le Comité constate également qu'en 2020, 77 % des contrats établis dans le cadre des procédures d'achat d'urgence ne comportaient pas de clause de garantie de bonne exécution, et que cette proportion a encore augmenté en 2021 pour atteindre 88 %.

241. Le Comité n'a pu examiner d'éléments justifiant qu'une clause de garantie de bonne exécution n'ait pas été prévue dans les contrats, étant donné que l'UNOPS n'a pas exigé pas que des raisons soient enregistrées dans ces cas.

242. Il est arrivé qu'aucune garantie de bonne exécution n'ait été exigée et que cela ait causé des pertes irréversibles, comme lorsque le centre de l'UNOPS à Amman a commandé à un fournisseur 125 boîtes de masques N95 et FFP2 d'une valeur totale de 350 000 dollars dans le cadre des procédures d'achat d'urgence approuvées par le chef exécutif des services d'achats le 1<sup>er</sup> août 2020. Malgré l'urgence du besoin du client, les masques ont été livrés avec 44 jours de retard et n'étaient pas conformes aux normes convenues. L'UNOPS n'a donc pas été en mesure de demander réparation en temps voulu.

243. L'UNOPS a expliqué que, d'après son manuel des achats, la clause de garantie de bonne exécution n'était pas obligatoire, car son inclusion dépendait de la situation du marché, des conditions de travail locales et de la situation politique et économique, qui étaient évaluées au cas par cas. Il a également expliqué que pour 2020 et 2021, un nombre élevé de contrats conclus dans le cadre des procédures d'achat d'urgence avaient été signés sans cette clause afin de permettre une intervention rapide face à la crise sanitaire. En outre, les mesures de confinement prises pour endiguer la pandémie au cours de ces années ont fait qu'il était impossible, dans de nombreux cas, de demander des garanties de bonne exécution.

244. Le Comité est d'avis qu'il ne suffit pas de suggérer de façon ambiguë d'inclure des garanties de bonne exécution pour guider les utilisateurs du Manuel des achats de l'UNOPS et qu'il vaudrait mieux établir une définition claire, puisque l'interprétation diffère selon les utilisateurs, ce qui fait que l'inclusion de la clause dépend actuellement de la volonté de chacun et de chacune. En outre, comme dans le cas susmentionné concernant le centre d'Amman, les pertes résultant de la non-exécution dans des situations d'urgence sont irréversibles et difficiles à se faire rembourser. Il est avantageux pour l'UNOPS et pour son partenaire d'inclure une clause de garantie

de bonne exécution dans un contrat, car cette disposition est une méthode efficace pour atténuer le risque que les fournisseurs ne respectent pas leurs obligations contractuelles.

**245. Le Comité recommande que l'UNOPS révise son manuel des achats afin d'introduire des directives plus opérationnelles et plus instructives concernant l'inclusion d'une clause de garantie de bonne exécution et d'exiger que la non-inclusion de cette disposition soit justifiée, en particulier dans le cas des contrats d'un montant élevé et des contrats établis selon des procédures d'achat d'urgence.**

246. L'UNOPS a souscrit à cette recommandation.

## **C. Informations communiquées par l'administration**

### **1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens**

247. L'administration a informé le Comité qu'en 2021, elle avait officiellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 1 853 381 dollars, dont 802 091 dollars imputables à un dépassement de crédits<sup>1</sup>.

248. Au 31 décembre 2021, l'administration avait constitué une provision pour créances douteuses d'un montant de 40,82 millions de dollars.

### **2. Versements à titre gracieux**

249. L'UNOPS a informé le Comité qu'il avait fait un versement à titre gracieux d'un montant de 4 000 dollars durant l'année terminée le 31 décembre 2021.

### **3. Cas de fraude ou de présomption de fraude**

250. 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 notre audit pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

251. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Il demande également à l'administration si elle a connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives.

252. L'UNOPS a informé le Comité qu'il y avait eu 37 cas de fraude en 2021. Il a également indiqué que six d'entre eux avaient eu une incidence pécuniaire, de l'ordre de 367 523 dollars, soit une augmentation de 69 % par rapport à 2020.

---

<sup>1</sup> Les dépassements de crédit se produisent quand l'UNOPS engage des dépenses supérieures aux montants prévus au budget du programme convenu avec le client, donc non couvertes par le contrat.

## D. Remerciements

253. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice exécutive et le personnel de l'UNOPS de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur général de la République du Chili,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

L'Auditeur général de la Cour des comptes  
de la République populaire de Chine  
(Auditeur principal)  
(*Signé*) **Hou Kai**

Le Président de la Cour des comptes fédérale  
de l'Allemagne  
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le 21 juillet 2022

## État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2016	A/72/5/Add.11, chap. II, par. 87	Le Comité recommande à l'UNOPS de créer et d'adopter un outil de contrôle de la viabilité afin d'évaluer la durabilité de ses projets dès leur phase de conception et de fixer des cibles et des objectifs à atteindre en la matière, afin de faciliter le suivi des progrès accomplis tout au long d'un projet.	L'UNOPS a précisé que l'outil pilote de contrôle de la viabilité auquel il est fait référence dans les observations et la recommandation formulées par le Comité avait été mis à l'essai ; cependant, l'initiative a été annulée car on s'est rendu compte que l'UNOPS ne pouvait pas intégrer à son modèle d'activité la communication d'informations sur les résultats relatifs aux objectifs de développement durable. L'UNOPS a de nouveau souligné le caractère unique de son modèle d'activité et le fait que lui-même n'était pas un organisme normatif et n'avait pas de rôle programmatique. Il fournit des services axés sur la demande et agit au niveau des résultats. Interrogé sur son rôle dans la « gestion des fonds », il a expliqué qu'il facilitait cette activité dans le cadre de sa gamme de services de gestion financière et qu'il exécutait les activités relatives aux programmes au nom du conseil d'administration du fonds. Il n'est donc pas un décideur, mais plutôt une partie prenante <i>ex officio</i> qui s'assure qu'aucune décision ne contrevient à ses politiques. La responsabilité et la	La recommandation a été initialement formulée dans le cadre du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-2017, l'objectif étant d'appliquer les principes de durabilité à différentes étapes du cycle de vie des projets. Les plans stratégiques de l'UNOPS pour 2018-2021 et 2022-2025 ont modifié la responsabilité et les ambitions du Bureau en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en établissant que la planification des produits et les rapports de l'UNOPS sur les résultats obtenus sont conformes à son modèle d'activité unique et en faisant explicitement référence aux normes définissant les données à fournir par le système des Nations Unies aux fins de l'information financière. La recommandation est considérée comme caduque.				X

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
2	2016	<a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 95	Le Comité recommande à l'UNOPS d'énoncer dans les documents de lancement des projets des cibles et des objectifs de viabilité, qui feront l'objet d'un contrôle et d'un suivi obligatoires, de mesurer la contribution des projets au développement durable et d'en rendre compte tout au long de leur cycle de vie, tant lors de l'acceptation des engagements que dans le cadre du mécanisme d'assurance trimestriel et des rapports d'étape et de clôture.	communication des résultats incombent au partenaire, et non à l'UNOPS, comme c'est le cas pour toutes les autres missions du Bureau.  La position de l'UNOPS sur l'établissement de rapports sur les objectifs de développement durable est la suivante : « les pays réalisent ces objectifs et en rendent compte, et le système des Nations Unies leur apporte son soutien sur la base de ses mandats, de son expertise et de ses avantages comparatifs ». En outre, le nouveau plan stratégique établit que la planification des produits et les rapports de l'UNOPS sur les résultats obtenus sont conformes à son modèle d'activité unique et fait explicitement référence aux normes définissant les données à fournir par le système des Nations Unies aux fins de l'information financière. En conséquence, la définition des indicateurs clés de performance encadrant les objectifs de développement durable se fait au niveau national, et il n'est pas possible d'établir des liens entre les produits des projets et les résultats et effets obtenus au regard des indicateurs relatifs aux objectifs.	S'agissant de l'acceptation des missions, l'UNOPS a pris des mesures pour inclure des questions de présélection lors des phases d'élaboration et d'acceptation de la mission. En ce qui concerne l'exécution des projets, il a montré que le système oneUNOPS Projects permettait de suivre en permanence les progrès faits au regard des produits attendus et ainsi de contrôler et de mesurer l'état d'avancement. Pour ce qui est des rapports de clôture relatifs aux projets, il a indiqué qu'en raison de son modèle de fonctionnement, les activités de communication de l'information étaient limitées aux résultats. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X		
3	2016	<a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 102	Le Comité recommande à l'UNOPS d'établir une procédure harmonisée d'établissement de bilans	L'UNOPS a précisé que l'outil pilote de contrôle de la viabilité auquel il est fait référence dans les observations et la	La recommandation a été initialement formulée dans le cadre du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-			X

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
Année sur laquelle porte le rapport								
N° d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		en matière de viabilité axés sur les produits et les résultats, en recueillant des données, tout au long des procédures institutionnelles et en fonction d'indicateurs de performance, de cibles et d'objectifs de viabilité concrets, et en les faisant valider par un dispositif de vérification.	recommandation formulées par le Comité avait été mis à l'essai ; cependant, l'initiative a été annulée car on s'est rendu compte que l'UNOPS ne pouvait pas intégrer à son modèle d'activité la communication d'informations sur les résultats relatifs aux objectifs de développement durable. L'UNOPS a de nouveau souligné le caractère unique de son modèle d'activité et le fait que lui-même n'était pas un organisme normatif et n'avait pas de rôle programmatique. Il fournit des services axés sur la demande et agit au niveau des résultats. Interrogé sur son rôle dans la « gestion des fonds », il a expliqué qu'il facilitait cette activité dans le cadre de sa gamme de services de gestion financière et qu'il exécutait les activités relatives aux programmes au nom du conseil d'administration du fonds. Il n'est donc pas un décideur, mais plutôt une partie prenante <i>ex officio</i> qui s'assure qu'aucune décision ne contrevient à ses politiques. La responsabilité et la communication des résultats incombent au partenaire, et non à l'UNOPS, comme c'est le cas pour toutes les autres missions du Bureau.	2017, l'objectif étant d'appliquer les principes de durabilité à différentes étapes du cycle de vie des projets. Les plans stratégiques de l'UNOPS pour 2018-2021 et 2022-2025 ont modifié la responsabilité et les ambitions du Bureau en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en établissant que la planification des produits et les rapports de l'UNOPS sur les résultats obtenus sont conformes à son modèle d'activité unique et en faisant explicitement référence aux normes définissant les données à fournir par le système des Nations Unies aux fins de l'information financière. La recommandation est considérée comme caduque.				
4	2016	<a href="#">A/72/5/Add.11</a> , chap. II, par. 156	Le Comité recommande que l'UNOPS revoie ses modes opératoires normalisés s'agissant de la	L'UNOPS a procédé à un examen approfondi des numéros attribués aux fournisseurs actifs dans son progiciel de gestion intégré afin	L'UNOPS a appliqué les recommandations et intégré à oneUNOPS de nouvelles procédures de validation et de			X



					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
5	2017	<a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 48	<p>gestion de la base de données sur les prestataires, pour faire en sorte qu'un système robuste de vérification soit en place et que des normes soient clairement définies pour les données, leur validation et les alertes visant à signaler les doublons dans oneUNOPS, en vue d'améliorer la qualité de l'ensemble de données.</p> <p>Le Comité recommande à l'UNOPS d'entamer la clôture financière des projets aussitôt après la clôture opérationnelle, afin de la terminer dans les délais prescrits.</p>	<p>de vérifier que les données étaient cohérentes. En outre, des dispositifs de validation supplémentaires ont été mis en place.</p> <p>L'UNOPS a continué à faire preuve d'un haut niveau de respect des directives pour la deuxième année consécutive (2020 et 2021) et a clôturé 93 % des projets à temps. Pour 2022, il devait clôturer 438 projets et a pu le faire dans un délai moyen de 8 mois. Il a analysé tous les projets clôturés en 2020 et 2021. Au cours de cette période, il a procédé à la clôture financière de 825 projets dans les temps, dans un délai moyen de 10 mois. Il a dépassé le délai maximal de clôture financière dans 47 cas. Il convient de noter que les retards étaient le fait des partenaires pour 27 de ces projets et étaient dus à des comptabilisations en pertes pour 5 autres projets. En général, les comptabilisations en pertes sont également le fruit de longues discussions avec les partenaires ; ces retards peuvent donc être liés au fait que les instructions des</p>	<p>justification relatives aux fournisseurs, dans l'optique d'améliorer la qualité des données, de limiter la création de doublons et d'assainir durablement la base de données. La recommandation est considérée comme appliquée.</p> <p>L'UNOPS a amélioré la méthode et le système existants, réduit l'arriéré de projets dont la clôture financière n'était pas intervenue dans les délais réglementaires et progressé pour ce qui était de parvenir à clôturer les projets dans les délais prescrits. Le Comité a noté que le Bureau avait procédé à une analyse au cas par cas de 47 projets qui avaient dépassé le délai maximum de clôture financière, la raison principale étant les retards des clients ou des partenaires. Il a également été informé qu'un changement de politique important en matière de clôture financière des projets consistait à permettre aux bureaux de demander la clôture financière des projets et de transférer les soldes au siège si le partenaire ne répondait pas dans les trois mois. Le Comité souhaite évaluer</p>	X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
6	2017	<a href="#">A/73/5/Add.11</a> , chap. II, par. 73	<p>Le Comité recommande :</p> <p>a) Que l'UNOPS renforce son mécanisme de communication de l'information sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les projets, en veillant à ce que la documentation sur la question fasse, autant que possible, partie intégrante de la gestion des projets ; l'UNOPS devrait faire en sorte que tous les responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes élaborent des plans d'action sur la question ;</p> <p>b) Que le rôle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes soit renforcé en leur donnant les moyens, le temps, et le budget dont ils ont besoin pour s'acquitter convenablement de leurs attributions.</p>	<p>partenaires ne sont pas reçues en temps voulu.</p> <p>L'UNOPS a renforcé son mécanisme de communication de l'information sur la prise en compte des questions de genre dans les projets et a veillé à ce que la documentation sur la question fasse, autant que possible, partie intégrante de la gestion des projets. La recommandation figurant à l'alinéa b) a déjà été classée par le Comité en 2019.</p>	<p>l'efficacité de cette nouvelle politique lors du prochain audit.</p> <p>La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p> <p>L'UNOPS a renforcé son mécanisme de communication de l'information sur la prise en compte des questions de genre dans les projets et a veillé à ce que la documentation sur la question fasse partie intégrante de la gestion des projets.</p> <p>La recommandation est considérée comme appliquée.</p>	X		
7	2018	<a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 22	<p>Le Comité recommande que l'UNOPS veille à ce que l'examen du classement des projets par</p>	<p>L'UNOPS a décidé d'intégrer le classement des projets au progiciel de gestion intégré des portefeuilles et des projets</p>	<p>La procédure de classement des projets est maintenant intégrée dans oneUNOPS Projects.</p>	X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>									
<i>N°</i>	<i>d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
			le groupe Conseils et appui intégrés ou le Groupe des finances soit enregistré dans oneUNOPS afin de laisser la piste d'audit voulue.	(oneUNOPS Projects). L'interface servant au classement des projets est intégrée au flux des budgets consacrés aux projets ; de la sorte, la confirmation que le classement a fait l'objet d'un examen fait partie du mécanisme d'approbation des budgets, et l'on dispose ainsi d'une piste d'audit. La procédure de classement des projets est maintenant intégrée dans oneUNOPS Projects et le système rend dûment compte de toutes les pistes d'audit.	La recommandation est considérée comme appliquée.				
8	2018	<a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 23	Le Comité recommande que l'UNOPS fasse le nécessaire pour produire ses états financiers au moyen du progiciel de gestion intégré oneUNOPS afin d'éviter autant que possible les modifications ou interventions manuelles.	L'automatisation de l'établissement des états financiers du Bureau est en cours. Les règles opérationnelles ont été définies, le projet doit être classé par ordre de priorité et la mise en œuvre doit commencer dans oneUNOPS. Le Groupe des technologies de l'information a planifié l'automatisation et les travaux de mise en œuvre devraient commencer en mai 2022. Le système de gestion de la trésorerie a été mis en service au cours de l'année 2021.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait élaboré le plan aux fins de l'automatisation de l'établissement des états financiers. Étant donné que le projet d'automatisation se poursuit, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
9	2018	<a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 50	Le Comité recommande que l'UNOPS soumette ses immobilisations corporelles à un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité résiduelle, comme le prescrivent les normes IPSAS.	La recommandation est entièrement appliquée et l'ajustement des 15 actifs découlant de l'analyse effectuée en 2019 est pris en compte dans oneUNOPS depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2021.	Le Comité a noté que l'ajustement des 15 actifs découlant de l'analyse effectuée en 2019 était pris en compte dans oneUNOPS depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2021. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>									
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
10	2018 <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 170	Le Comité recommande que l'UNOPS intègre la configuration de la méthode PRINCE 2 dans oneUNOPS afin qu'il puisse gérer ses projets dans le respect des dispositions de son manuel de gestion des projets.	Le module oneUNOPS Projects intègre désormais tous les principes directeurs de PRINCE 2 et fournit aux équipes de projet un outil efficace pour les aider à se conformer au manuel de gestion des projets. Les améliorations apportées en 2021 ont notamment concerné la procédure d'examen trimestriel de la qualité (laquelle est conforme au principe de « gestion par étapes » de PRINCE 2). Avec le déploiement en 2020 de l'outil de prévision des dépenses et de l'outil de planification, elles permettent désormais aux équipes d'évaluer sur les plans quantitatif et qualitatif les résultats du projet dont elles se chargent grâce aux données planifiées et aux données réelles, et sont résumées dans les tableaux de bord actualisés des projets et des missions dans oneUNOPS.	Les principaux éléments de la note de lancement du projet ont été intégrés à oneUNOPS, et l'UNOPS a décidé de ne pas se concentrer sur l'inclusion des marges de tolérance dans le cadre du développement du système, mais plutôt de permettre que ces marges soient gérées et régies par les gestionnaires de projet et par le (la) directeur(trice) de projet dans le cadre du processus de gouvernance de la mission, et renforcées par l'examen trimestriel de la qualité. La recommandation est considérée comme appliquée.	X				
11	2018 <a href="#">A/74/5/Add.11</a> , chap. II, par. 174	Le Comité recommande que l'UNOPS automatise l'établissement des états financiers afin d'assurer la crédibilité des informations financières. Le Bureau devrait également s'attacher en priorité à gérer la trésorerie et à évaluer et à gérer les stocks dans oneUNOPS.	L'automatisation de l'établissement des états financiers du Bureau est en cours. Les règles opérationnelles ont été définies, le projet doit être classé par ordre de priorité et la mise en œuvre doit commencer dans oneUNOPS. La mise en œuvre du système de gestion de la trésorerie est achevée. Le Groupe des technologies de l'information a planifié l'automatisation et les travaux de mise en œuvre devraient commencer en mai 2022.	Le Comité a noté que l'automatisation de l'établissement des états financiers du Bureau était en cours. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>									
<i>N°</i>	<i>d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
12	2019	A/75/5/Add.11, chap. II, par. 23	Le Comité recommande que l'UNOPS réévalue le montant minimal des réserves opérationnelles dont il a besoin et se conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts, de sorte que les risques liés à ses opérations soient effectivement couverts et que les excédents ne dépassent pas le montant qui aura été fixé de manière réaliste pour les réserves.	Dans sa décision 2021/21, le Conseil d'administration a approuvé le montant révisé de la réserve opérationnelle minimum de l'UNOPS. Compte tenu des résultats de l'évaluation de la réserve, qui sont conformes à la recommandation d'audit selon laquelle il convient que les niveaux des réserves ne soient pas supérieurs aux besoins qui auraient été fixés de manière réaliste, l'UNOPS recommande que la recommandation soit classée.	Étant donné que l'UNOPS a procédé à l'évaluation de la réserve opérationnelle minimum et que le Conseil d'administration a approuvé le montant révisé de celle-ci, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
13	2019	A/75/5/Add.11, chap. II, par. 63	Le Comité recommande que l'UNOPS examine l'état d'avancement des projets, mette en place un mécanisme plus structuré de suivi des progrès accomplis, réévalue les risques auxquels sont exposés ses investissements en fonction des progrès effectivement accomplis au regard des indicateurs de référence et prenne des mesures appropriées d'atténuation des risques.	L'état d'avancement de tous les investissements en cours est communiqué dans les rapports trimestriels d'examen des activités et est indiqué régulièrement au groupe consultatif sur les investissements, sur la base des informations dont dispose l'équipe. L'UNOPS a mené une enquête pour déterminer l'état d'avancement des projets de logements ainsi que les parties prenantes devant participer aux discussions à la suite du départ en congé administratif du Directeur général de l'Initiative S31. Certains rapports d'avancement ont été fournis par le partenaire, mais la qualité des informations contenues dans ces rapports doit être améliorée et varier selon les pays. L'UNOPS s'efforce d'obtenir les informations	Le Comité a relevé des incertitudes importantes concernant les investissements de l'Initiative S31 : retards de paiement des débiteurs, stagnation des projets, dépréciations fréquentes et constitution répétée de provisions pour créances douteuses. Il est d'avis que de nouvelles améliorations devraient être apportées et que les risques devraient être réévalués, en vue de limiter autant que possible les pertes.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
14 2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 90	Le Comité recommande que l'UNOPS examine et enregistre les performances du gérant de portefeuille à intervalles réguliers, comme le prévoit la déclaration de principes relative aux placements de janvier 2020.	<p>nécessaires pour évaluer les risques et traiter les problèmes de défaillance dans l'ensemble du portefeuille de projets de logements.</p> <p>En ce qui concerne la participation de l'UNOPS au capital d'une ferme solaire au Rajasthan (Inde), le suivi de ce nouveau projet se fait de façon active et prévoit un tableau de bord des risques, des appels réguliers avec les autres investisseurs, la réalisation d'activités d'évaluation et de développement, des flashes d'information permettant d'avoir des renseignements sur les parties prenantes clés du projet et les défis et tendances du secteur de l'énergie solaire, et l'élaboration de documents établissant des exigences claires en matière de rapports. Cette approche, qui tient compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et qui est typique des opérations d'investissement, devrait être suivie à l'avenir pour les nouveaux projets.</p> <p>Depuis 2021, l'UNOPS enregistre chaque année l'évaluation de la performance des fournisseurs pour la caisse de prévoyance dans le cadre du paiement de la facture annuelle. Deux évaluations ont été réalisées à ce jour.</p>	Le Comité a noté que l'UNOPS avait procédé à l'évaluation de la performance du (de la) gérant(e) de portefeuille au moyen de l'évaluation de la performance des fournisseurs. Cependant, l'évaluation peut être améliorée. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
15	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 92	Le Comité recommande également que l'UNOPS tienne compte des résultats obtenus par le gérant de portefeuille au regard des objectifs fixés dans la déclaration de principes relative aux placements lorsqu'il envisagera une nouvelle prorogation de l'accord conclu avec celui-ci.	Ce n'est qu'en 2022 qu'une prorogation du contrat conclu avec le (la) gérant(e) de portefeuille pourra être envisagée et que la performance pourra être évaluée. Néanmoins, depuis 2021, l'UNOPS enregistre chaque année l'évaluation de la performance des fournisseurs pour la caisse de prévoyance. Deux évaluations ont été réalisées à ce jour.	Le Comité a noté que l'UNOPS envisagerait la prolongation du contrat des gérants de portefeuille et évaluerait la performance des fournisseurs en 2022 et en 2024, et que le Bureau et le (la) gérant(e) de portefeuille communiquaient aux fins de la mise en œuvre efficace des procédures correspondantes. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
16	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 109	Le Comité recommande que l'UNOPS évalue l'opportunité d'inclure une disposition relative à la garantie de bonne exécution, en particulier dans les contrats portant sur des biens et des services de grande valeur, complexes ou portant sur des volumes importants, afin de s'assurer du sérieux des fournisseurs et de l'exécution du contrat.	L'UNOPS a évalué l'opportunité d'inclure une disposition relative à la garantie de bonne exécution dans ses appels d'offres et ses contrats dans le cadre du processus de révision des politiques ayant conduit à la publication de politiques d'achat actualisées, qui sont entrées en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2021.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait publié ses politiques d'achat actualisées, qui sont entrées en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2021. Cependant, dans la nouvelle version du Manuel des achats de l'UNOPS, les dispositions relatives à la garantie de bonne fin restent inchangées. Le Comité a également noté que la garantie de bonne exécution n'était toujours pas prévue dans la plupart des contrats d'une valeur élevée et des contrats conclus face à une situation d'urgence. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
17	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 110	Le Comité recommande que l'UNOPS améliore le suivi afin de s'assurer que les garanties de bonne exécution sont présentées en temps voulu et restent valables pendant toute la durée du contrat.	L'UNOPS a appliqué cette recommandation en ajoutant une fonctionnalité améliorée de suivi des garanties de bonne exécution dans les modules de gestion des marchés et des achats de oneUNOPS, à la faveur du projet « Procure to Pay », le 2 juillet	Le Comité a noté que l'UNOPS avait appliqué cette recommandation en introduisant une fonctionnalité améliorée de suivi des garanties de bonne exécution dans les modules de gestion des marchés et des achats de oneUNOPS.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
18	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 123	Le Comité recommande que l'UNOPS évalue sa méthode d'inclusion de la clause de dommages-intérêts, en particulier pour les contrats de grande valeur, afin d'atténuer le risque de retard dans l'exécution des contrats et les pertes financières qui en découlent pour l'UNOPS et ses partenaires.	2021. Désormais, les documents attestant de la validité de la garantie concernée doivent être téléchargés dans le système et les dates correspondantes doivent y être consignées.  L'UNOPS a évalué sa méthode d'inclusion d'une clause de dommages-intérêts dans ses appels d'offres dans le cadre du processus de révision des politiques ayant conduit à la publication de politiques d'achat actualisées, qui sont entrées en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2021. Dans le cadre de ce processus, la méthode a été revue compte tenu de la recommandation du Comité. Selon la nouvelle méthode, il revient désormais aux responsables des achats de décider d'inclure ou non une clause de dommages-intérêts dans un appel d'offres ou un contrat donné, la décision étant prise sur la base des risques liés au prestataire ou à l'activité d'achat considérée.	La recommandation est considérée comme appliquée.  Le Comité a noté que l'UNOPS avait publié ses politiques d'achat actualisées, qui sont entrées en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2021. Cependant, dans la nouvelle version du Manuel des achats de l'UNOPS, les dispositions relatives aux dommages-intérêts restent inchangées. L'UNOPS n'a apporté aucun autre élément montrant qu'il prenait d'autres mesures pour résoudre le problème.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
19	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 129	Le Comité recommande que l'UNOPS suive les lignes directrices relatives à l'évaluation de la performance des fournisseurs et effectue ces évaluations dans les délais prescrits.	L'UNOPS a appliqué cette recommandation en ajoutant une fonctionnalité améliorée dans le module d'évaluation de la performance des fournisseurs de oneUNOPS. De plus, la réalisation en temps voulu des évaluations de la performance des fournisseurs est désormais un indicateur clé de performance qui est contrôlé dans le cadre des réunions trimestrielles	Le Comité a noté que l'UNOPS avait appliqué cette recommandation en ajoutant une fonctionnalité améliorée dans le module d'évaluation de la performance des fournisseurs de oneUNOPS.  La recommandation est considérée comme appliquée.			X	



N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	2019 A/75/5/Add.11, chap. II, par. 136	Le Comité recommande que l'UNOPS veille au respect de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière s'agissant de la clôture opérationnelle des projets et mette en place les contrôles voulus pour que les projets passent rapidement d'un statut à l'autre dès que leurs activités ont cessé.	rassemblant l'unité chargée des pratiques et des normes de mise en œuvre et les bureaux régionaux de l'UNOPS.	Sachant qu'il fonctionne selon un modèle décentralisé, en vertu duquel il revient aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de procéder à la clôture opérationnelle des projets, l'UNOPS a, depuis octobre 2020, amélioré ses systèmes et renforcé sa supervision de la clôture opérationnelle des projets en temps voulu, ce dont il a informé le Comité. Étant donné que la phase de test d'acceptation commence à la mi-avril 2022, l'UNOPS confirme que les modifications décidées à la suite de l'examen par les parties prenantes du processus complet de clôture de projet modélisé dans oneUNOPS Projects sont en train d'être apportées et devraient être en vigueur au deuxième trimestre de 2022.	Le Comité a noté que la mise en œuvre des modifications décidées à la suite de l'examen par les parties prenantes du processus complet de clôture de projet modélisé dans oneUNOPS Projects avait été reportée au deuxième trimestre de 2022. La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
21	2019 A/75/5/Add.11, chap. II, par. 147	Le Comité recommande que l'UNOPS poursuive le transfert de nouveaux domaines d'activité au Centre de services partagés de Bangkok et lui donne les moyens de moduler les services en fonction de la demande conformément à ce qui était attendu de	Depuis que le Centre de services partagés a été créé, l'UNOPS lui transfère régulièrement de nouveaux services. À la suite de la recommandation, il a transféré au Centre plusieurs nouveaux services. Parmi les services importants transférés récemment, on peut citer : les services administratifs du système de gestion de la trésorerie (paiements	Le Comité a noté l'UNOPS avait achevé le transfert des services prévus pour la période 2018-2021 au Centre de services partagés de Bangkok. La recommandation est considérée comme appliquée.	X				A/77/5/Add.11

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
22	2019	A/75/5/Add.11, chap. II, par. 180	Le Comité recommande que l'UNOPS procède à la mise en place du système de gestion de la trésorerie et à l'automatisation de toutes les procédures y afférentes dans un souci d'économie et de rapidité et afin de réduire les pertes que peuvent subir les projets.	centralisés de l'UNOPS, rapprochement de tous les comptes bancaires du Bureau et module des contributions à recevoir) ; le rapprochement dans UN Web Buy Plus ; le rapprochement du compte provisoire relatif aux services du Programme des Nations Unies pour le développement ; le traitement à l'échelle mondiale des autorisations de voyage et des paiements d'indemnités journalières de subsistance pour tous les voyageurs de l'UNOPS grâce au nouveau processus d'autorisation de voyage et à l'automatisation des indemnités journalières ; de nouveaux services partagés en matière de ressources humaines, tels que les services de recrutement mis à l'essai, la centralisation des autorisations préalables à l'attribution de contrats de de vacataire et la délivrance de certificats de service aux vacataires.	L'UNOPS a achevé la mise en place du système de gestion de la trésorerie et le projet est terminé. Le projet a permis d'automatiser de nombreux processus bancaires et a favorisé l'automatisation de l'appariement des fonds reçus avec les projets qui doivent en bénéficier. Grâce au système, les utilisateurs du Centre de services partagés disposent maintenant d'une interface qui rassemble	Le Comité a noté que l'automatisation de l'appariement des fonds reçus avec les projets avait été réalisée grâce à l'achèvement de la mise en place du système de gestion de la trésorerie.  La recommandation est considérée comme appliquée.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
23	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 197	Le Comité recommande que l'UNOPS analyse les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie et entreprenne d'automatiser les flux de données et d'intégrer des dispositifs de contrôle et de validation de façon à éviter ou tout du moins à réduire les répétitions dans la saisie des données, ce qui permettrait de garantir l'intégrité des données et d'éviter les erreurs manuelles.	automatiquement les reçus non affectés du côté bancaire et les factures non acquittées liées aux projets internes de l'UNOPS. Ils n'ont plus qu'à faire correspondre les éléments qui vont ensemble et le système comptabilisera automatiquement les entrées applicables dans le projet. Cela a non seulement permis d'automatiser l'allocation des fonds, mais aussi de réduire le risque d'erreurs humaines.	L'UNOPS a analysé les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie et entrepris d'automatiser les flux de données et d'intégrer des dispositifs de contrôle et de validation. Toutes les unités administratives concernées ont constitué un groupe de projet et analysé en profondeur les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie ainsi que l'automatisation ciblée, les dispositifs de contrôle et de validation et l'intégrité des données. On a schématisé le processus existant, dressé un inventaire des meilleures pratiques et planifié les futurs processus. Le travail d'automatisation de ces processus a déjà été entamé et une directive générale a été élaborée.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait analysé les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie. Toutes les unités administratives concernées de l'UNOPS ont constitué un groupe de projet et analysé en profondeur les opérations relatives aux ressources humaines et aux états de paie ainsi que l'automatisation ciblée, les dispositifs de contrôle et de validation et l'intégrité des données. L'UNOPS a mis au point certains outils et les a intégrés dans le module des états de paie, afin d'analyser l'évolution de la paie entre le mois précédent et le mois en cours, et dans le portail en libre-service destiné au personnel. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
24	2019	<a href="#">A/75/5/Add.11</a> , chap. II, par. 207	Le Comité recommande que l'UNOPS établisse et impose des temps de	L'UNOPS a créé un système interactif en ligne appelé « système de gestion des	Étant donné que l'UNOPS a imposé des temps de traitement en décrivant les tâches des diverses	X				

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
		traitement intégrés, en décrivant les tâches des diverses entités concernées, afin de tirer pleinement parti de l'existence d'un centre de services partagés pour les activités de traitement administratif.	processus et de la qualité ». Les processus de toutes les entités de l'UNOPS sont décrits dans le système à la fois par tâche et par entité. Le système fait apparaître des plans d'exécution des tâches détaillés ainsi que les attributions de chaque unité administrative. Il sert également de registre de tous les processus clés de l'UNOPS. Il fait le lien entre le dispositif réglementaire et les tâches quotidiennes du Bureau. Ce système est divisé en deux parties qui traitent à la fois des politiques et des processus. Les processus sont présentés de manière simple, ce qui permet aux utilisateurs de voir la séquence des étapes à effectuer et de savoir quelle entité est responsable de chaque étape. Tous les membres du personnel de l'UNOPS ont accès au système.	entités concernées dans le système de gestion des processus et de la qualité, afin de tirer pleinement parti de l'existence du Centre de services partagés pour les activités de traitement administratif, la recommandation est considérée comme appliquée.				
25	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 25	Le Comité recommande à l'UNOPS de réévaluer la nécessité de mettre en place des procédures détaillées pour la comptabilisation des produits d'opérations sans contrepartie directe, conformément aux normes IPSAS.	L'UNOPS a créé un nouveau processus de saisie et de communication des produits d'opérations sans contrepartie directe, notamment en élaborant des notes d'orientation, en mettant en place le système de gestion des processus et de la qualité et en formant plus de 70 professionnels du secteur financier.	Compte tenu du fait qu'un nouveau processus a été mis en place pour saisir et communiquer les produits d'opérations sans contrepartie directe, la recommandation est considérée comme appliquée.		X		
26	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 31	Le Comité recommande que l'UNOPS constitue sans plus tarder un compte distinct pour la réserve pour la croissance et l'innovation, élabore les	L'UNOPS a créé un compte distinct pour la réserve pour la croissance et l'innovation, qui est disponible dans le grand livre. Il continue de contrôler les politiques relatives à sa gestion	Étant donné que l'UNOPS a créé un compte distinct pour la réserve pour la croissance et l'innovation, la recommandation est considérée comme appliquée.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
27	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 38	Le Comité recommande à l'UNOPS de procéder à une réévaluation approfondie des dangers inhérents aux investissements existants et de mettre au point des mécanismes permettant de mesurer et de contrôler la concentration du risque afin d'éviter toute dépendance excessive à un partenaire unique.	<p>des réserves. La recommandation est donc considérée comme appliquée.</p> <p>L'élaboration d'une politique d'évaluation des actifs en 2021 a été suivie d'une évaluation des actifs portant sur tous les investissements existants. Cette évaluation a été menée par un(e) conseiller(ère) financier(ère) extérieur(e). Le processus a abouti à un rapport d'évaluation des actifs au 31 décembre 2021. Il convient de noter qu'aucun nouvel investissement n'a été réalisé depuis celui dans la ferme solaire située au Rajasthan (Inde), fait en collaboration avec le fonds d'investissement danois pour les pays en développement et Acme Solar.</p> <p>Des notes conceptuelles pour plusieurs projets d'énergie renouvelable à mener dans différentes zones géographiques avec différents partenaires ont été soumises au groupe consultatif sur les investissements au quatrième trimestre de 2021, et la participation au capital proposée pour l'UNOPS dans chacun de ces projets a été plafonnée à 5 millions de dollars par projet. De nouvelles filières et de nouveaux partenariats sont envisagés dans de multiples endroits avec différents types de partenaires.</p>	<p>Le Comité a relevé des incertitudes importantes concernant les investissements de l'Initiative S3I : retards de paiement des débiteurs, stagnation des projets, dépréciations fréquentes et constitution répétée de provisions pour créances douteuses. Il est d'avis que de nouvelles améliorations devraient être apportées et que les risques devraient être réévalués. En outre, la concentration du portefeuille S3I est restée trop importante, ce qui expose l'UNOPS à des risques élevés en cas de débiteurs défaillants. Le Comité a également noté que certaines mesures avaient été prises, notamment la réalisation d'un examen externe servant à évaluer la dépréciation des prêts S3I.</p> <p>La recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>				X

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
28	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 47	Le Comité recommande que l'UNOPS mette en place les procédures nécessaires pour améliorer l'estimation des risques et mieux surveiller en continu les investissements qu'il réalise dans le cadre de l'Initiative S3I afin d'en garantir la sécurité.	Différents mécanismes ont été mis en place pour adopter une démarche active d'évaluation et de suivi des risques, notamment : l'élaboration d'un tableau de bord des risques ; la création d'une politique d'évaluation des actifs et, en conséquence, la réalisation par un(e) conseiller(ère) financier(ère) extérieur(e) d'une évaluation des investissements en cours de l'Initiative S3I, la création et la participation active du groupe consultatif sur les investissements, la rédaction de documents sur les investissements où sont définies les obligations en matière de communication de l'information qui incombent à la société de projet, une collaboration étroite avec les parties prenantes et la communication régulière de rapports d'avancement aux organes directeurs.	Le Comité a relevé des incertitudes importantes concernant les investissements de l'Initiative S3I : retards de paiement des débiteurs, stagnation des projets, dépréciations fréquentes et constitution répétée de provisions pour créances douteuses. Il est d'avis que de nouvelles améliorations devraient être apportées.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
29	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 58	Le Comité recommande à l'UNOPS de revoir ses politiques en matière de provisions pour créances douteuses s'agissant des investissements réalisés dans le cadre de l'Initiative S3I et d'envisager d'approfondir la question de la méthode à suivre pour déterminer le montant de ces provisions.	L'UNOPS a établi des procédures formelles relatives à l'évaluation des investissements S3I et a mis au point une procédure annuelle d'examen pour tous les investissements liés à l'Initiative. En 2021, il a demandé que la dépréciation de tous les prêts S3I fassent l'objet d'un examen externe. Il poursuivra les évaluations des investissements et les examens de la dépréciation sur une base annuelle.	L'UNOPS a mis à jour ses procédures de gestion des provisions, a demandé que la dépréciation de tous les prêts S3I fassent l'objet d'un examen externe et a fait savoir que tous les investissements liés à l'Initiative S3I seraient évalués chaque année. Cependant, ni les procédures mises à jour ni les directives applicables aux opérations S3I, promulguées en 2020 avant que la recommandation ne soit formulée, ne précisent la méthode à suivre			X	

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recomman- dation en cours d'application</i>	<i>Recomman- dation non appliquée</i>	<i>Recomman- dation devenue caduque</i>
30	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 65	Le Comité recommande à l'UNOPS de renforcer les directives concernant l'évaluation d'éléments spécifiques, tels que les services fournis et les risques encourus, lors de l'application du modèle de tarification existant à un accord de mission conclu dans le cadre d'un mémorandum, afin d'équilibrer les coûts lorsque ceux-ci sont supérieurs ou inférieurs aux frais minimums calculés.	La direction de l'UNOPS a défini les principes d'une politique de tarification qui sera appliquée aux mémorandums d'accord. Cette politique est fondée sur le modèle de tarification global de l'UNOPS. La documentation relative au système de gestion des processus et de la qualité est en cours d'élaboration et devrait être publiée avant la fin du premier trimestre de 2022.	et les critères à appliquer pour déterminer le montant des provisions pour créances douteuses.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.  Le Comité a noté que l'UNOPS révisait actuellement sa tarification et le calcul de ses commissions de gestion et mettait en place des procédures obligatoires. Cependant, la documentation relative au système de gestion des processus et de la qualité était toujours en cours d'élaboration à la fin du mois d'avril 2022.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.				X
31	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 73	Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre à jour et les directives relatives au calcul de la majoration pour risque des commissions de gestion et d'y ajouter des informations sur les explications justificatives à fournir, ainsi que de concevoir un mécanisme d'examen efficace de ces explications permettant de garantir le respect du modèle de fixation des	L'UNOPS révisé actuellement le document d'orientation concernant sa politique de tarification, y compris l'application de la majoration pour risque. Il s'attachera notamment à lier la majoration pour risque à la réserve opérationnelle minimale. La documentation relative au système de gestion des processus et de la qualité est en cours d'élaboration et devrait être publiée avant la fin du premier trimestre de 2022.	Étant donné que l'UNOPS s'attache actuellement à modifier sa tarification et le calcul de ses commissions de gestion et à mettre en place des procédures obligatoires, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.				X

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommen- dation appliquée</i>	<i>Recomman- dation en cours d'application</i>	<i>Recomman- dation non appliquée</i>	<i>Recomman- dation devenue caduque</i>
32	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 79	Le Comité recommande à l'UNOPS de bien faire le lien entre les accords de mission et les mémorandums d'accord s'y rapportant dans oneUNOPS, ainsi que d'y fournir des références claires sur les décisions du Comité d'acceptation des missions et les écarts constatés dans la tarification, afin d'assurer le suivi des mesures prises.	Désormais, dans le cadre de son système de gestion de projets, oneUNOPS Projects, le Bureau enregistre systématiquement tous les liens entre un nouvel accord de mission et le mémorandum d'accord s'y rapportant. Cela permettra de consigner tout écart par rapport aux frais minimums qui serait dû à une tarification standard dans un mémorandum d'accord. Une capture d'écran du système oneUNOPS Projects montrant l'interface relative à l'accord juridique a été téléchargée. De plus, les fichiers du Comité d'acceptation des missions ont été intégrés dans oneUNOPS Projects, ce qui signifie que les décisions et tout écart par rapport à la tarification sont facilement visibles, conformément à la recommandation.	Étant donné que les liens entre les accords de mission et les mémorandums d'accord s'y rapportant ont déjà été enregistrés systématiquement dans oneUNOPS Projects pour consigner tout écart par rapport aux frais minimums qui serait dû à une tarification standard dans un mémorandum d'accord, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
33	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 86	Le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures pour contrôler plus rigoureusement le personnel concerné et établisse un calendrier pour apporter au plus vite des améliorations au système de façon à mieux suivre les cessions d'actifs.	Les améliorations ont été mises en point et doivent être apportées au cours de l'année 2022.	Les améliorations ont été mises en point et doivent être apportées au cours de l'année 2022.  La recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		



					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	<i>Recommandation</i>			
						<i>appliquée</i>	<i>en cours d'application</i>	<i>non appliquée</i>	<i>devenue caduque</i>
34	2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 94	Le Comité recommande que l'UNOPS établisse les prévisions de dépenses au titre des investissements stratégiques sur la base des dépenses envisagées, conformément à la norme IPSAS 24, de façon qu'elles soient un critère fiable pour l'évaluation et la gestion de la performance.	Les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2022-2023, que le Conseil d'administration a approuvées à sa deuxième session ordinaire de 2021, ont été établies conformément à la recommandation. L'UNOPS a analysé les dépenses passées et a pris en compte les informations connues sur les dépenses futures afin d'élaborer les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal. En outre, en 2022, l'Équipe de direction de l'UNOPS a adopté la nouvelle stratégie d'investissement interne, qui est en cours d'application.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait pris des mesures pour améliorer la formulation des prévisions budgétaires et la stratégie d'investissement interne. Dans les prévisions budgétaires pour l'exercice 2022-2023, les investissements stratégiques ont été intégrés aux prévisions budgétaires par catégorie de dépenses de gestion. Toutefois, les documents justifiant la méthode comptable applicable au budget étaient insuffisants ; par exemple, aucune projection détaillée des dépenses pour les événements futurs n'a été fournie. Étant donné que le taux d'exécution du budget pour 2021 n'était que de 13 % en ce qui concerne les montants alloués à l'investissement interne dans le budget définitif, soit un taux même inférieur à celui de 2020, le Comité a décidé d'évaluer l'efficacité des critères actuels de formulation des prévisions budgétaires lors du prochain audit. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				X
35	2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 101	Le Comité recommande que l'UNOPS relie les prévisions de dépenses au titre des investissements stratégiques aux produits et indicateurs de succès correspondants.	Les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2022-2023, que le Conseil d'administration a approuvées à sa deuxième session ordinaire de 2021, ont été établies conformément à la recommandation. L'administration considère en outre que	Le Comité a noté que l'UNOPS prenait des mesures pour améliorer la stratégie d'investissement interne et les liens avec les produits. Toutefois, dans les prévisions budgétaires pour l'exercice 2022-2023, les investissements stratégiques ont				X

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			l'indicateur a un lien étroit avec le budget, car il permet de tenir les équipes des projets d'investissement interne pleinement responsables de la communication des résultats qu'elles obtiennent dans le cadre de rapports individuels. En outre, en 2022, l'Équipe de direction de l'UNOPS a adopté la nouvelle stratégie d'investissement interne, qui est en cours d'application.	été intégrés aux prévisions budgétaires par catégorie de dépenses de gestion. Les produits et les indicateurs de succès ne concernent pas le budget des investissements stratégiques mais le budget des dépenses de gestion dans leur ensemble. En outre, les liens entre les produits et indicateurs de succès correspondants et les projets d'investissement interne et l'ensemble du budget ne sont pas suffisamment clairs et pourraient être améliorés. La recommandation est considérée comme en cours d'application.				
36	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 107	Le Comité recommande que l'UNOPS améliore le processus d'examen et les rapports connexes en faisant figurer dans ceux-ci des informations sur les dépenses engagées, les objectifs et les indicateurs de succès.	L'administration de l'UNOPS fait désormais figurer les informations pertinentes dans les rapports annuels du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve), à compter du rapport de 2021. Le tableau final ainsi que la description ont été publiés avec le rapport annuel de la Directrice exécutive sur le site Web officiel de l'UNOPS.	Le document publié contient des informations sur les dépenses correspondantes ainsi que sur la réalisation des objectifs et des indicateurs de succès. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			
37	2020 <a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 114	Le Comité recommande que l'UNOPS conçoive des mesures efficaces pour renforcer le contrôle des écritures concernant les éléments d'actif.	L'UNOPS a pris de nouvelles mesures pour renforcer le contrôle des écritures concernant les éléments d'actif, en particulier les immobilisations incorporelles. La nouvelle procédure prévoit l'examen et la vérification par toutes les parties concernées (Groupe des technologies de l'information, équipe responsable de la gestion des biens de	Le Comité a noté que l'UNOPS avait pris de nouvelles mesures pour renforcer le contrôle des écritures concernant les éléments d'actif et avait établi de nouvelles procédures dans le système de gestion des processus et de la qualité. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNOPS</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
38 2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 120	Le Comité recommande que l'UNOPS renforce les directives et le contrôle pour ce qui est de la saisie des bons de commande et des données relatives aux marchés pour faire en sorte que les données saisies dans oneUNOPS soient correctes.	L'UNOPS, responsables du budget et Directeur(trice) du Groupe des finances) avant la comptabilisation de toute immobilisation incorporelle. Elle a été mise en place au quatrième trimestre de 2021.	L'UNOPS a appliqué cette recommandation en renforçant les directives techniques sur la création des bons de commande et des contrats dans les modules oneUNOPS, en améliorant et en contrôlant régulièrement la qualité des données et en organisant des séances de formation sur l'importance de l'exactitude des données saisies à l'intention des professionnels des achats.	L'UNOPS a appliqué la recommandation en organisant un ensemble de webinaires et d'activités d'apprentissage en ligne sur les données relatives aux achats et les nouveaux rapports sur la plateforme oneUNOPS Reports.  La recommandation est considérée comme appliquée.	X		
39 2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 126	Le Comité recommande que l'UNOPS renforce le contrôle de la procédure afin de faire en sorte que les raisons pour lesquelles un directeur régional décide de ne pas suivre les recommandations du comité local des marchés et des biens soient indiquées par écrit et consignées, comme l'exigent les règles.	L'UNOPS a pris les mesures nécessaires pour que tous les cas où les directeurs régionaux décident de ne pas suivre les recommandations soient consignés par écrit. Tous les comités locaux des marchés et des biens ont pris acte de cette instruction qui, depuis que la recommandation a été formulée par le Comité, a toujours été appliquée et continue de l'être. Par conséquent, l'UNOPS considère que la recommandation initiale, émise au vu de deux cas relevés, a été entièrement appliquée. Les comités veillent constamment à ce que, chaque fois qu'une approbation s'écarte d'une recommandation qu'ils ont	L'UNOPS a envoyé des courriels à ce sujet et a rappelé cette exigence aux comités locaux des marchés et des biens lors des réunions trimestrielles.  La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2020	A/76/5/Add.11, chap. II, par. 133	Le Comité recommande que l'UNOPS revoie et actualise son plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre, notamment en définissant l'objectif du temps de dépannage et en élaborant des plans de test et de vérification pour chaque service, afin de garantir une bonne performance du système.	formulée, les raisons soient consignées, car elles font partie des documents justificatifs qui seront disponibles dans les bases de données du comité local des marchés et des biens ou du comité des marchés et des biens du siège. Il s'agira d'un mécanisme de prévention et de suivi devant garantir le respect futur des recommandations.	Le plan de continuité des activités et de reprise après sinistre a été revu et mis à jour. En parallèle, un nouveau document sur la reprise après sinistre a été élaboré dans le cadre de la migration vers la plateforme Google Cloud. On y trouve : les délais de réaction ; des informations sur l'équipe d'intervention d'urgence, les équipes de reprise après sinistre et les procédures de sauvegarde et de restauration des données ; les instructions et la documentation relatives aux essais et à la validation à effectuer chaque année.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait mis à jour le plan de continuité des opérations et le plan de reprise après sinistre, qui définissent l'objectif du temps de dépannage.  La recommandation est considérée comme appliquée.	X		
41	2020	A/76/5/Add.11, chap. II, par. 139	Le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures efficaces pour enregistrer des informations complètes sur les délégations de pouvoirs dans oneUNOPS et mette en place des mécanismes automatisés pour garantir que les transactions effectuées le	Un outil servant à réaliser les contrôles fondamentaux a été introduit au troisième trimestre de 2021. Il établit des règles de séparation des tâches, des contrôles d'éligibilité des modalités contractuelles, des approbations claires des différentes tâches et des dispositifs de contrôle sur la portée des délégations de	Un outil servant à réaliser les contrôles fondamentaux a été introduit au troisième trimestre de 2021. Il établit des règles de séparation des tâches, des contrôles d'éligibilité des modalités contractuelles, des approbations claires des différentes tâches et des dispositifs de contrôle sur la portée des délégations de	Le Comité a noté que l'UNOPS avait lancé un outil servant à réaliser les contrôles fondamentaux et comprenant des règles de séparation des tâches, des contrôles d'éligibilité des modalités contractuelles, des approbations des différentes tâches et des dispositifs de contrôle sur la portée des délégations de pouvoirs.	X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			sont dans les limites des pouvoirs conférés.	pouvoirs. L'approbation de toutes les transactions est contrôlée dans l'outil au moyen du processus d'approbation des rôles et de la délégation de pouvoirs.	La recommandation est considérée comme appliquée.				
42	2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 145	Le Comité recommande que l'UNOPS procède à un examen approfondi des rôles assignés dans l'UNOPS afin de garantir que les rôles attribués correspondent bien aux délégations de pouvoirs, conformément au dispositif de délégation de pouvoirs et d'application du principe de responsabilité, et qu'il mette en place un mécanisme efficace pour contrôler périodiquement l'octroi et le retrait des droits d'accès et la séparation des rôles.	L'UNOPS a mis en place un nouvel outil d'attribution de rôles et de délégation de pouvoirs dans le cadre du projet de contrôles fondamentaux. Le nouvel outil garantit que l'UNOPS dispose d'un seul outil centralisé et intégré qui permet d'attribuer des rôles et des délégations de pouvoirs après avoir obtenu les approbations nécessaires et avoir passé les contrôles préalables, le contrôle des modalités contractuelles et le contrôle de la séparation des tâches.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait lancé un outil servant à réaliser les contrôles fondamentaux et que des documents avaient été fournis pour que soit mené un examen approfondi des rôles assignés dans l'UNOPS.  La recommandation est considérée comme appliquée.		X		
43	2020	<a href="#">A/76/5/Add.11</a> , chap. II, par. 153	Le Comité recommande que l'UNOPS prenne des mesures efficaces pour renforcer la sécurité de tous les comptes utilisateurs et mette à jour les règles de sécurité correspondantes en tenant compte des meilleures pratiques dans ce domaine.	L'UNOPS a pris de nouvelles mesures efficaces pour renforcer la sécurité des comptes de tous les utilisateurs finaux en mettant en place une procédure actualisée de gestion de la sécurité des mots de passe. En plus de la procédure de mot de passe global et de l'alignement des systèmes, il introduit actuellement une authentification multifactorielle sur tous les comptes d'utilisateurs finaux afin de renforcer la sécurité des comptes.	Le Comité a noté que l'UNOPS avait mis à jour la procédure de gestion de la sécurité des mots de passe.  La recommandation est considérée comme appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNOPS	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
44	2020	A/76/5/Add.11, chap. II, par. 159	Le Comité recommande que, dans le cadre de l'amélioration prévue de la gestion des risques institutionnels, l'UNOPS étudie la possibilité d'incorporer les risques institutionnels dans l'instruction opérationnelle sur la gestion des risques reflète ses orientations stratégiques en la matière.	Sous la direction du nouveau responsable du contrôle des risques, l'UNOPS repense son approche de la gestion des risques institutionnels, en vue d'intégrer de façon plus dynamique et plus importante la gestion des risques dans la prise de décision stratégique, la planification et la gestion de la performance. Il va donc mettre fin à toute pratique de gestion des risques à faible valeur ajoutée et envisager de mettre à jour des politiques et des processus afin de s'aligner au mieux sur l'approche remaniée sur la base de démonstrations de faisabilité.	L'UNOPS a communiqué des diapositives présentant une vue d'ensemble des principaux domaines concernés par l'approche de gestion des risques institutionnels. En avril 2022, le responsable du contrôle des risques a tenu des discussions avec le Groupe des finances et le Groupe des technologies de l'information, respectivement sur l'intégration de la gestion des risques et la transition numérique de cette gestion. La recommandation est considérée comme en cours d'application.			X		
45	2020	A/76/5/Add.11, chap. II, par. 165	Le Comité recommande que l'UNOPS renforce la gestion des voyages en mettant en place des mesures claires et applicables pour encourager le personnel à respecter les délais de réservation des billets d'avion et garantir l'emploi économique des ressources.	La version pilote de l'outil d'automatisation des autorisations de voyage et de versement des indemnités journalières de subsistance a été mise en place dans les bureaux situés en Autriche, à Jérusalem, au Myanmar et au Kenya. Le lancement mondial est prévu pour avril 2022.	Compte tenu des documents fournis sur la version pilote de l'outil d'automatisation des autorisations de voyage et de versement des indemnités journalières de subsistance, la recommandation est considérée comme en cours d'application.			X		
<b>Nombre total de recommandations</b>						<b>45</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>–</b>	<b>2</b>
<b>Pourcentage du nombre total de recommandations</b>						<b>100</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>–</b>	<b>5</b>

## Chapitre III

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2021

#### A. Introduction

1. Conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Directrice exécutive du Bureau a certifié les états financiers pour 2021 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été audités par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et a continué de procéder aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne exécution de son plan stratégique pour 2018-2021<sup>2</sup>.

2. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2018-2021 est axé sur l'obtention des meilleurs résultats possibles. Il fixe le cap pour ce qui est d'aider les États Membres et le Secrétaire général à parvenir à un développement durable et à construire des sociétés plus pacifiques, justes et équitables. L'UNOPS propose aux entités des Nations Unies des services et des solutions qui facilitent l'action dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'action humanitaire et du développement. Il peut accroître les capacités aux fins de la réalisation de tous les objectifs de développement durable, mais ses interventions sont guidées par les demandes des partenaires et les besoins des populations et des pays.

3. L'UNOPS a pour ambition, ainsi que cela est défini dans le plan stratégique pour 2018-2021, de devenir une source mieux connue et reconnue d'avantages collaboratifs qui permette aux pays, au système des Nations Unies et à d'autres partenaires de renforcer leur capacité d'exécution, à l'appui du Secrétaire général et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ses objectifs s'articulent autour de trois contributions : a) renforcer les aptitudes des partenaires au moyen de services d'appui à la gestion efficaces ; b) mettre un savoir-faire technique spécialisé au service des populations ; c) aider les pays à multiplier les sources de financement et les effets des ressources disponibles.

4. L'année 2021 était la dernière année du plan stratégique pour 2018-2021. L'organisation a continué de démontrer qu'elle était capable de s'acquitter des fonctions qui lui avaient été confiées, malgré la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) : elle a aidé ses partenaires à lutter contre la pandémie et apporté son concours aux pays de sorte qu'ils puissent atteindre les cibles ambitieuses fixées dans le Programme 2030. La pertinence de l'orientation stratégique et la viabilité du modèle d'activité du Bureau, qui est axé sur la demande, autofinancé et non programmatique, ayant été confirmé par l'examen à mi-parcours effectué en 2019, le Conseil d'administration, à sa deuxième session ordinaire de 2021, a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025<sup>3</sup>.

#### B. Principaux résultats obtenus en 2021

5. La mission de l'UNOPS consiste à aider les peuples à se construire une vie meilleure et les pays à parvenir à un développement durable. Il ne reçoit ni

<sup>2</sup> Approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/26.

<sup>3</sup> Voir la décision 2021/20 du Conseil d'administration.

contributions statutaires ni contributions volontaires de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de la prestation de services flexibles et modulaires d'appui aux projets dans les domaines des infrastructures, des achats, de la gestion de projets, de la gestion financière et des ressources humaines.

6. En 2021, les projets exécutés par l'UNOPS ont permis de faire bénéficier les populations locales de quelque 6,1 millions de jours de travail rémunéré, dont 2,4 millions au bénéfice de femmes et 3,7 millions au bénéfice d'hommes. Au total, 1,7 million de jours de travail rémunéré ont été accomplis par des jeunes, filles et garçons, ayant entre 15 et 24 ans. Il s'agissait en majorité de projets d'infrastructure concernant la construction ou la remise en état de 30 écoles, 10 hôpitaux, 62 dispensaires, 13 palais de justice, 9 commissariats de police et 312 kilomètres de route. À titre de comparaison, les travaux effectués en 2020 avaient porté sur 114 écoles, 9 hôpitaux, 8 dispensaires, 3 palais de justice, 30 commissariats de police et 2 332 kilomètres de route.

7. En 2021, l'UNOPS a acheté pour le compte de ses partenaires des biens et des services d'une valeur de 3,8 milliards de dollars, ce qui représente une mesure de la valeur totale des contrats par opposition aux biens et aux services fournis, soit une augmentation de 192 % par rapport au montant de 1,3 milliard de dollars enregistré en 2020. À lui seul, un grand projet pharmaceutique mené pour le compte du Gouvernement mexicain a représenté 2,2 milliards de dollars, dont 99 % ont été dépensés auprès de fournisseurs locaux. Au total, 47 % de la somme restante, soit 1,6 milliard de dollars, ont été dépensés auprès de fournisseurs locaux, contre 46 % en 2020.

8. En ce qui concerne la mise en commun de ses connaissances et de son savoir-faire, l'UNOPS a fourni à ses partenaires près de 36 000 jours d'assistance technique (contre 38 000 en 2020). Dans environ 58 % des projets qu'il a appuyés (contre 48 % en 2020), une ou plusieurs activités ont contribué au renforcement des capacités nationales.

### **Projets exécutés et partenariats**

9. L'UNOPS constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel et a pour partenaires des pays de programme, des pays donateurs, des entités des Nations Unies et divers autres partenaires, dont des institutions intergouvernementales, des institutions de financement internationales et régionales, des fondations, des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

10. En 2021, l'UNOPS a exécuté des projets d'une valeur supérieure à 3,4 milliards de dollars, soit bien plus que les 2,2 milliards de dollars enregistrés en 2020. L'augmentation tient principalement à la prestation de services d'achats au Gouvernement mexicain.

11. En 2021, le Bureau a exécuté des projets d'une valeur de 582 millions de dollars pour le compte du système des Nations Unies, soit une augmentation de 15 millions de dollars par rapport aux 567 millions de dollars enregistrés en 2020. Le principal partenaire de l'UNOPS dans le système des Nations Unies a encore une fois été le Secrétariat de l'ONU, notamment le Département des opérations de paix. Les projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ont augmenté pour la neuvième année consécutive, et la solidité des partenariats conclus avec l'Organisation mondiale de la Santé et le Programme des Nations Unies pour l'environnement ne s'est pas démentie.

12. L'appui direct fourni aux gouvernements, qui est passé de 757 millions de dollars en 2020 à près de 2 milliards de dollars en 2021, a constitué la principale



activité de l'UNOPS. En valeur, le partenaire le plus important en 2021 parmi les gouvernements hôtes a été le Mexique, suivi par le Guatemala, l'Argentine, l'Éthiopie et le Honduras. Le premier pays donateur du point de vue de la contribution directe aux projets de l'UNOPS ont été les États-Unis d'Amérique, suivis par le Qatar, le Japon, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et l'Allemagne.

13. Les principaux pays ou territoires bénéficiaires ont été, dans l'ordre, le Mexique, le Myanmar, le Guatemala, l'État de Palestine et l'Argentine. En 2020, il s'agissait du Myanmar, de l'Argentine, du Yémen, de la Somalie et de l'État de Palestine. Des informations supplémentaires sur les services fournis et les partenariats figurent dans le rapport annuel de la Directrice exécutive ([DP/OPS/2022/5](#)).

### Résultats financiers

14. Les résultats financiers de l'UNOPS en 2021 peuvent se résumer comme suit :

a) La valeur nette des services fournis est passée à 3 424,5 millions de dollars. Ce montant se répartissait comme suit : 1 059,3 millions de dollars pour les projets que le Bureau a exécutés pour son compte propre et 2 365,2 millions de dollars pour ceux qu'il a exécutés pour le compte d'autres organisations ;

b) L'excédent net pour l'année s'est élevé à 90,4 millions de dollars, dont un excédent de 63,6 millions de dollars provenant du fonctionnement et des produits financiers nets de 26,8 millions ;

c) L'actif net en fin d'année s'élevait à 360,4 millions de dollars, soit un montant supérieur au seuil minimum fixé par le Conseil d'administration. Il est tenu compte dans ce montant du gain actuariel de 4,9 millions de dollars relatif aux avantages postérieurs à l'emploi et d'une moins-value de 21,5 millions de dollars tenant aux instruments financiers disponibles à la vente. On trouvera plus d'informations sur l'actif net plus loin dans le présent rapport.

15. Le présent rapport a été établi au premier semestre 2022, en pleine pandémie de COVID-19. Il est encore trop tôt pour estimer l'ampleur exacte des conséquences économiques à long terme de la pandémie et les effets sur l'actif net de l'UNOPS. Grâce à sa situation financière solide, l'UNOPS est en position de force pour opérer dans un environnement opérationnel imprévisible et est en mesure d'aider ses partenaires à prendre les meilleures décisions possibles en cette période difficile.

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

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

a) *Un état de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2021. Il permet de savoir dans quelle mesure le Bureau dispose des ressources dont il a besoin pour continuer de fournir des services à ses partenaires ;

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

c) *Un état des variations de l'actif net.* Cet état rend compte de toutes les variations dans la valeur de l'actif et du passif, y compris celles qui n'apparaissent pas dans l'état des résultats financiers, par exemple des ajustements relatifs aux

engagements au titre des avantages du personnel et des ajustements de la juste valeur ayant trait aux instruments financiers disponibles à la vente ;

d) *Un état des flux de trésorerie.* Cet état rend compte de l'évolution de la situation de trésorerie de l'UNOPS et classe les flux de trésorerie entre ceux qui sont liés aux activités de fonctionnement et ceux qui concernent les activités d'investissement. La capacité du Bureau de mobiliser des liquidités est un élément important du point de vue de sa résilience financière. Pour avoir une meilleure idée des liquidités dont dispose le Bureau, il importe également de prendre les placements en considération ;

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

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

18. En 2021, le montant net des services fournis par l'UNOPS pour son propre compte ou pour celui de partenaires s'établissait à 3,4 milliards de dollars. Il s'agit du volume total des ressources utilisées par le Bureau au cours de la période : ce montant est en augmentation par rapport à celui de 2020 (2,2 milliards de dollars).

19. En 2021, le montant total des produits indiqué dans l'état des résultats financiers, qui correspond aux recettes pouvant être véritablement attribuées à l'UNOPS, a été de 1,21 milliard de dollars, soit une augmentation de 3,4 % par rapport à 2020, année pour laquelle les produits s'élevaient à 1,17 milliard de dollars. Cette augmentation s'explique principalement par un changement dans la composition des services que le Bureau fournit en son nom.

20. Les normes IPSAS font la distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Concrètement, lorsque le Bureau a fourni des services tout en assumant une part importante des risques inhérents à la propriété, c'est à dire en agissant en son nom, il est rendu compte de l'intégralité des produits dans l'état des résultats financiers. À l'inverse, lorsqu'il agit au nom d'un partenaire, c'est à dire sans assumer une part importante des risques inhérents à la propriété, seul le produit net est indiqué.

21. La différence entre le montant brut des produits et celui des produits au sens des normes IPSAS s'élève à 2 365,2 millions de dollars, montant qui correspond aux activités menées pour le compte de tiers. Le tableau III.1 récapitule les produits et les charges répartis entre les cinq grandes catégories de services de l'UNOPS : infrastructures, achats, gestion de projets, ressources humaines et gestion financière. Ces chiffres sont établis à partir de ceux donnés dans les états financiers, conformément aux normes IPSAS, en fonction des cinq grands types d'activités du Bureau (voir note 20).

22. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 90,4 millions de dollars en 2021, contre 39,5 millions en 2020.

Tableau III.1  
**Produits et charges**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Produits/(charges) au sens des normes IPSAS</i>	<i>Produits découlant d'activités menées pour le compte de tiers</i>	<i>Montant brut</i>
<b>Produits</b>			
Contrats de construction (infrastructures)	314,8	1,1	315,9
Achats	162,6	1 743,2	1 905,8
Gestion financière	86,9	380,1	467,0
Administration des ressources humaines	22,9	205,0	227,9
Gestion de projets divers	611,7	35,8	647,5
Produits accessoires	3,8	–	3,8
Produits sans contrepartie directe	6,0	–	6,0
<b>Total des produits</b>	<b>1 208,7</b>	<b>2 365,2</b>	<b>3 573,9</b>
<b>Charges</b>			
Contrats de construction (infrastructures)	(298,4)	(1,1)	(299,5)
Achats	(107,1)	(1 743,2)	(1 850,3)
Gestion financière	(66,5)	(380,1)	(446,6)
Administration des ressources humaines	(11,5)	(205,0)	(216,5)
Gestion de projets divers	(575,8)	(35,8)	(611,6)
<b>Total des charges afférentes à l'exécution de projets</b>	<b>(1 059,3)</b>	<b>(2 365,2)</b>	<b>(3 424,5)</b>
<i>À déduire</i> : frais d'administration de l'UNOPS	(85,8)	–	(85,8)
<b>Total des charges</b>	<b>(1 145,1)</b>	<b>(2 365,2)</b>	<b>(3 510,3)</b>
Excédent provenant des services	63,6	–	63,6
<i>À ajouter</i> : produits financiers nets	26,8	–	26,8
<b>Excédent pour 2021</b>	<b>90,4</b>	<b>–</b>	<b>90,4</b>

**Actif et passif**

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

**Situation financière à la fin de 2021**

24. Au 31 décembre 2021, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service s'élevaient à 107,1 millions de dollars, selon les estimations d'un cabinet d'actuaire indépendant. On trouvera plus d'informations sur le mode de calcul dans la note 15. Bien qu'il s'agisse-là de l'estimation la plus fiable du passif de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude, dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront donc d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

25. Au 31 décembre 2021, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 5 173,0 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui s'élevait à 4 812,6 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 360,4 millions de dollars.

26. La catégorie d'actifs la plus importante était les placements à court terme, qui s'élevaient à 2 994,4 millions de dollars à la fin de 2021, contre 2 100,7 millions de dollars à la fin de 2020.

27. Environ 76 % du montant afférent à la trésorerie et aux placements sont des sommes que des partenaires ont versées par anticipation au Bureau afin qu'il exécute des projets. Cette solide situation de trésorerie montre que l'UNOPS peut continuer de financer un portefeuille analogue de projets avec ses partenaires à l'avenir.

### **Actif net**

28. Au 31 décembre 2021, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant de l'actif net de l'UNOPS s'élevait à 360,4 millions de dollars. Le montant total des réserves a évolué après comptabilisation d'un gain actuariel de 4,9 millions de dollars se rapportant à l'évaluation des avantages du personnel à la fin de l'année et d'une moins-value de 21,5 millions de dollars relative aux instruments financiers disponibles à la vente.

29. Compte tenu de la formule de calcul du montant minimum de la réserve opérationnelle approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2021 (voir [DP/OPS/2021/6](#)), l'UNOPS était tenu de conserver des réserves opérationnelles d'un montant équivalant au moins à 138,8 millions de dollars au 31 décembre 2021, répartis comme suit : 25 % du montant des dépenses dans la gamme des services d'infrastructure, 5 % du montant des dépenses dans les autres gammes de services, et 33 % du montant des frais d'administration, selon une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure.

30. En 2019, la Directrice exécutive de l'UNOPS a créé une réserve pour la croissance et l'innovation, en vertu de l'autorité que lui confèrent le Règlement financier et les règles de gestion financière du Bureau. Cette réserve sert à investir dans la capacité future de génération de produits du Bureau. La valeur en a été fixée à 50 % de l'excédent des réserves opérationnelles. À ce jour, la réserve a servi à financer des activités au titre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation visant à aiguiller des fonds vers des projets de grande ampleur qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable. Au 31 décembre 2021, elle s'élevait à 111,1 millions de dollars (contre 124,3 millions de dollars en 2020), dont 63,0 millions de dollars ont été investis par l'UNOPS dans des projets relevant de l'Initiative.

### **Liquidités**

31. Il ressort de l'état des flux de trésorerie que la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 101,1 millions de dollars en 2021. La situation du fonds de roulement du Bureau reste cependant saine.

### **Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

32. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges par rapport au budget d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2020-2021.

33. En 2021, l'UNOPS a obtenu de bons résultats : le montant net des produits reçus au titre de la prestation de services et calculé selon la méthode comptable applicable au budget s'est élevé à 61,9 millions de dollars. Le montant des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 136,6 millions de dollars en 2021 (contre 107,4 millions de dollars en 2020), soit un montant supérieur de 3 % au montant prévu au budget (132,5 millions de dollars).

### C. Des ressources humaines d'excellence

34. À la fin de 2021, le personnel de l'UNOPS comptait 5 362 personnes, contre 5 028 en 2020. Aux membres du personnel de l'UNOPS venaient s'ajouter des personnes dont les contrats étaient administrés par le Bureau pour le compte de divers partenaires. À la fin 2021, le nombre total de personnes sous contrat avec l'UNOPS était de 12 815, une hausse par rapport aux 12 536 personnes recensées en 2020 (voir tableau ci-après).

Tableau III.2

#### Effectif par type de contrat au 31 décembre 2021

Type de contrat	Fonctionnaires	Vacataires	Total
Personnel de l'UNOPS	720 <sup>a</sup>	4 642	5 362
Personnel des partenaires	–	7 453	7 453
<b>Effectif total</b>	<b>720</b>	<b>12 095</b>	<b>12 815</b>

<sup>a</sup> Comprend des membres du personnel des organisations auxquelles l'UNOPS fournit des services de secrétariat, qui sont assujettis aux mêmes politiques et procédures que les fonctionnaires du Bureau.

#### Statut et répartition du personnel de l'UNOPS

35. En 2021, l'UNOPS a fait appel à un prestataire externe pour conduire son enquête sur la motivation du personnel, qui a notamment porté sur le genre, la diversité et l'inclusion, la culture de gestion de la performance, l'apprentissage et l'évolution professionnelle. Les résultats de l'enquête orienteront les décisions, programmes et initiatives stratégiques et seront exploités pour renforcer la motivation des équipes dans l'ensemble de l'organisation. Ils sont en cours de diffusion et des séances de planification des mesures à prendre sont organisées aux niveaux central, régional et local.

36. L'année 2021 a été une année charnière pour l'UNOPS : la parité des sexes a été atteinte grâce à un soutien constant de la direction, au renforcement de la responsabilité en la matière, à des modes de travail inclusifs et tenant compte des questions de genre, à des programmes de formation aux fonctions de direction et au renforcement des pratiques de recrutement et des stratégies permettant de débusquer les talents. Le groupe consultatif sur les questions de genre, composé de hauts fonctionnaires de toutes les régions, a continué à adresser à l'Équipe de direction des recommandations deux fois par an. Le lancement de la stratégie en matière de genre, de diversité et d'inclusion pour 2022-2025 permettra au Bureau d'élargir son champ d'action. L'UNOPS a poursuivi son programme de recrutement de jeunes talents pour soutenir l'action menée en faveur de la parité femmes-hommes et investir dans le développement des capacités nationales. Le programme compte 15 participantes et participants en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles, dont 92 % de femmes.

37. Au total, 96 membres de la direction étaient des nationaux des pays dans lesquels l'UNOPS avait des bureaux physiques, soit 16 % des 616 membres du personnel exerçant des fonctions de direction. En 2020, c'était le cas de 91 des 597 membres du personnel de direction, soit 15 % du total (les membres du personnel de direction font partie des catégories ICS-11 et supérieures). Fin 2021, plus de 2 600 membres du personnel de l'UNOPS étaient en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles (lieux classés dans les catégories B à E arrêtées par la Commission de la fonction publique internationale).

38. En 2021, quelque 5 550 membres du personnel ont bénéficié des cours proposés par l'UNOPS. Au total, 90 % des participants aux programmes d'apprentissage ont jugé que les activités de formation étaient très pertinentes ou pertinentes ; 91 % des participantes et participants étaient en poste sur le terrain et 9 % étaient en poste au siège. Les femmes représentaient 51 % des participants.

39. L'UNOPS a continué de mettre l'accent sur le fait qu'il fallait que la direction soit bien outillée pour diriger en temps de pandémie, notamment pour ce qui était de la gestion de la performance, du télétravail et du travail en mode hybride. En 2021, il a encore renforcé la culture de la gestion de la performance et du retour d'information et apporté son concours à cet effet aux personnes supervisées et à celles assurant la supervision. En outre, il a œuvré à la prévention du harcèlement sexuel et à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, deux initiatives du système des Nations Unies, et élaboré et mis en œuvre ses propres stratégies, ce qui lui permet d'assurer au mieux la protection des droits de ses bénéficiaires et de son personnel. L'UNOPS a mis l'accent sur la sensibilisation et le respect du principe de responsabilité en ce qui concerne les normes de conduite et la prévention du harcèlement, de l'abus de pouvoir et de la discrimination, tout en promouvant une culture qui place en son centre le leadership inclusif, la formation d'alliances et le courage de briser le silence.

40. En 2021, les restrictions aux déplacements se sont poursuivies du fait de la pandémie, et le télétravail et le travail hybride ont contraint à revoir les modes de fourniture des programmes de perfectionnement des cadres. S'appuyant sur le travail effectué en 2020 pour adapter les modules conçus pour être suivis en présentiel en un format entièrement virtuel, l'UNOPS a continué d'avoir recours à des méthodes novatrices pour l'accompagnement collectif et l'apprentissage expérientiel, ainsi qu'à des exercices virtuels de mise en situation des dirigeants et dirigeantes, en partenariat avec des prestataires externes spécialisés. Il a également mis à l'essai, dans le cadre d'un projet pilote, une nouvelle plateforme d'apprentissage social et de réseautage dans un environnement virtuel. Au total, parmi les personnes inscrites en 2020, 17 participants au programme Leading People et 60 participants au programme Leadership Foundations ont été diplômés. En outre, deux groupes ont commencé à suivre le programme Leading People en anglais et en espagnol. Ces programmes sont axés sur des thèmes tels que le leadership inclusif, la diversité et l'égalité des genres, ce qui permet à l'UNOPS de renforcer son engagement en faveur de la recherche de l'excellence pour son personnel.

41. Pandémie oblige, le bien-être du personnel est resté une priorité en 2021. L'UNOPS a encore renforcé les mesures prises pour assurer le bien-être des membres de son personnel et veiller à qu'ils aient accès à des services d'accompagnement et autres. Aux outils de gestion du stress se sont ajoutés un accompagnement individualisé en cas de crise et un accompagnement collectif destiné aux équipes. L'UNOPS a élargi le télétravail, notant que les outils informatiques garantissaient la continuité des opérations et rendaient possible le travail et la collaboration à distance et les réunions virtuelles. Il a adopté des principes directeurs sur l'avenir du travail, en particulier pour ce qui était des modalités de travail aménagées, de la gestion

souple des espaces de travail, des pratiques et directives relatives à l'intégration des membres du personnel, de son positionnement et de sa structure. Il a également continué de proposer des outils et des orientations en matière de gestion de façon à aider les membres du personnel d'encadrement à s'acquitter de leurs fonctions à distance et la direction à communiquer de manière régulière et plus efficace.

#### **D. Principe de responsabilité et transparence, valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

42. Parmi les réalisations du Bureau en 2021, on peut notamment citer les suivantes :

a) Établi en 2019, le Conseil des clients de l'UNOPS s'est réuni pour la deuxième fois en février 2021. Il exerce des fonctions purement consultatives auprès du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve) et constitue un moyen pour le Bureau d'avoir un retour d'information régulier sur ses services et de collaborer plus stratégiquement avec ses partenaires ;

b) L'UNOPS a continué d'utiliser son système de gestion de la santé et de la sécurité au travail, qui est conforme à la norme 45001 de l'Organisation internationale de normalisation, et poursuivi son initiative d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail connue sous le nom « Achieving Goal Zero ». Il applique ainsi les décisions figurant dans le document [CEB/2015/HLCM/7/Rev.2](#) sur la mise en place, dans toutes les entités des Nations Unies, de systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, et les dispositions de la circulaire du Secrétaire général consacrée à la mise en place d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ([ST/SGB/2018/5](#)) ;

c) Le Bureau a pris plusieurs mesures pour augmenter sa capacité de traitement des données. Il s'est doté d'une nouvelle plateforme, oneUNOPS Reports, référentiel centralisé et standardisé rassemblant données, rapports et tableaux de bord, qui lui permet de fonder ses décisions sur des données et d'être plus agile sur le plan opérationnel. Il a également mis en service une plateforme de gestion des absences, accessible depuis n'importe quel appareil et intégrée à son progiciel de gestion intégré (oneUNOPS), qui facilite le calcul des droits à prestation. Enfin, il a presque achevé le transfert de ses applications dans le cloud, ce qui lui a permis de renforcer sa sécurité ;

d) À la fin de 2021, le taux d'application des recommandations d'audit interne s'élevait à 97 %, soit une amélioration par rapport au taux déjà très élevé obtenu au 31 décembre 2020 (96 %). Au 31 décembre 2021, quatre recommandations d'audit étaient sans suite depuis plus de dix-huit mois (elles avaient été formulées le 30 juin 2020 ou avant), tandis que 12 recommandations étaient restées sans effet pendant dix-huit mois à la fin de 2020, 8 d'entre elles ayant, depuis, été clôturées. On trouvera les conclusions des audits et investigations concernant l'UNOPS en 2021 dans le rapport publié sous la cote [DP/OPS/2022/3](#).

#### **E. Le dispositif de contrôle interne et son efficacité**

43. La Directrice exécutive a pour mission d'établir un dispositif de contrôle interne conforme au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS et de veiller à son bon fonctionnement ; elle répond de son action à ce sujet devant le Conseil d'administration.



### Principaux éléments du dispositif de contrôle interne

44. Le dispositif de contrôle interne de l'UNOPS est principalement composé de directives, de procédures, de normes et d'activités de nature à garantir que les opérations sont menées de façon économique, efficace et rationnelle. Il prévoit notamment l'adhésion aux principes établis par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Conseil d'administration et le Secrétaire général ; la description détaillée des procédures, consignes et orientations promulguées par la Directrice exécutive sous la forme de directives opérationnelles ; la délégation de pouvoirs qui est gérée au moyen d'un nouvel outil dans lequel les flux d'approbation sont alignés sur la structure organisationnelle ; le système de gestion de la performance du personnel ; l'application de contrôles essentiels tout au long de la chaîne de valorisation de façon à remédier à tout risque pouvant toucher les activités de base ; le suivi et la communication des résultats par l'administration et le Conseil d'administration.

45. Après la mise en place, en 2019, de son dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité, l'UNOPS s'est concentré sur la poursuite du renforcement de son dispositif de contrôle interne en 2020 et 2021. Ce travail a abouti à :

a) La mise en place d'un système informatique centralisé permettant d'examiner et d'approuver les délégations de pouvoirs et l'accès aux principaux systèmes de l'UNOPS ;

b) La révision de la directive de l'UNOPS relative à la délégation de pouvoirs et au dispositif d'application du principe de responsabilité, de façon à la mettre en adéquation avec le nouveau système informatique ;

c) La mise en place d'un groupe de travail intersectoriel sur la délégation de pouvoirs dont la mission consiste à harmoniser l'octroi des délégations pour les grandes fonctions de l'UNOPS ;

d) La procédure d'auto-évaluation annuelle de la haute direction en ce qui concerne l'efficacité des principes de contrôle interne énoncés dans la directive ;

e) La certification annuelle du contrôle interne par les directeurs régionaux, qui consiste en une signature officielle de l'auto-évaluation des contrôles clés dans les régions.

46. Fondée sur les principes du dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de la conformité susmentionné et faisant partie intégrante de la gestion des risques et du contrôle interne, l'approche globale adoptée par l'UNOPS en matière de gestion du risque institutionnel couvre les principaux risques à divers niveaux. Elle est mise en œuvre au moyen de normes (directives et instructions opérationnelles), de procédures intégrées (orientations relatives au système de gestion de la qualité des procédures), d'outils communs (oneUNOPS Projects) et de classifications (catégories de risques, échelle d'évaluation des risques, etc.). Plus précisément, la gestion du risque institutionnel comprend trois niveaux interconnectés :

a) La gestion des risques opérationnels, qui consiste à gérer les risques en ligne pendant toute la durée de vie des projets et des engagements, de façon à faciliter la bonne exécution des opérations de l'UNOPS ;

b) La gestion des risques organisationnels, qui consiste à gérer les risques au niveau des entités géographiques, tels que ceux pesant sur la réputation, la viabilité financière et les objectifs généraux des entités ;



c) La gestion des risques globaux, qui consiste à gérer les risques auxquels le Bureau est exposé en tant qu'entité mondiale, tels que ceux qui pèsent sur sa réputation et sa viabilité financière.

### **Efficacité du dispositif de contrôle interne**

47. Le dispositif de contrôle interne a pour but d'améliorer les principales activités de l'UNOPS et d'en faciliter la gestion et le suivi. Il ne peut donc offrir qu'une assurance raisonnable et non absolue que l'UNOPS atteindra les résultats et objectifs escomptés. Menées dans le cadre du dispositif de contrôle interne, les activités de contrôle et de surveillance concernent l'ensemble des processus opérationnels et contribuent à ramener les risques auxquels l'UNOPS est exposé à un niveau acceptable. La Directrice exécutive a mis en place des structures de gouvernance et d'information qui ont facilité l'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne tout au long de l'année. Elle a tenu des réunions régulières avec les principaux membres de la structure de gouvernance de l'UNOPS, à savoir le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations, la Responsable de la déontologie et du respect des normes et le Comité des commissaires aux comptes. Ces réunions sont l'occasion de faire des recommandations pour atténuer les risques dont le niveau est inacceptable, ce qui contribue à renforcer les processus de contrôle interne et de gestion des risques. La Directrice exécutive a également tenu compte des observations de l'Équipe de direction et des fonctionnaires de rang supérieur sur l'efficacité opérationnelle du dispositif de contrôle interne. Sur la base de ces activités, elle a pu fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, concernant l'efficacité du dispositif et a confirmé qu'elle n'avait pas connaissance de problèmes particuliers à cet égard.

48. L'UNOPS applique le cadre du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway pour son dispositif de contrôle interne. Le cadre fournit une assurance raisonnable que le Bureau atteindra les objectifs suivants : a) assurer l'efficacité et l'efficacité des opérations ; b) garantir la fiabilité et l'exactitude des informations communiquées ; c) assurer la conformité aux règles et règlements promulgués par lui et par l'ONU. En 2021, l'UNOPS a poursuivi la mise en place du dispositif de contrôle interne en ce qui concerne ses cinq grands processus. La méthode adoptée comprend une analyse et une description détaillées des processus, une évaluation des risques et une évaluation des contrôles mis en œuvre pour atténuer ces derniers. Les responsables des politiques de l'UNOPS sont associés à ces activités : ils peuvent ainsi mieux appréhender et assumer les risques. Les évaluations des risques menées dans le cadre du dispositif de contrôle interne de l'UNOPS ont été alignées sur le cadre de gestion du risque institutionnel afin d'améliorer les effets de synergie et de fournir une vue globale des risques auxquels le Bureau est exposé.

## **F. Perspectives**

### **Plan stratégique pour 2022-2025**

49. Le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS pour 2022-2025 à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2021<sup>4</sup>. Lors de l'établissement du nouveau plan, il a été tiré parti de l'examen à mi-parcours consacré au plan stratégique pour 2018-2021. Dans sa décision, le Conseil d'administration s'est dit satisfait des consultations dont le plan avait fait l'objet et salué les contributions que l'UNOPS pouvait apporter pour accroître la capacité de mise en

<sup>4</sup> Voir la décision 2021/20 du Conseil d'administration.

œuvre des pays, en fonction de leurs priorités et besoins nationaux, afin notamment d'atteindre les objectifs de développement durable.

50. Le Conseil d'administration a également souligné la valeur ajoutée liée à la contribution apportée par l'UNOPS en ce qui concerne les infrastructures de qualité, les marchés publics et les investissements durables dans les infrastructures et l'innovation et salué l'aide fournie par le Bureau aux pays où les populations sont dans le besoin, y compris dans les situations les plus fragiles. Il a encouragé l'UNOPS à continuer d'être une ressource centrale pour le système des Nations Unies ainsi que pour les gouvernements et tous les autres partenaires et d'améliorer sa proposition de valeur dans le cadre de l'ensemble de son mandat à l'intention de tous ses partenaires afin que ceux-ci puissent profiter de son expertise technique et d'un soutien en vue d'une mise en œuvre rentable.

51. Le Conseil d'administration a aussi encouragé l'UNOPS à poursuivre sa quête de qualité et d'excellence, dans le prolongement de ses objectifs de gestion, à mettre à profit le plus rapidement possible les leçons tirées du travail qu'il avait accompli pendant la pandémie et à exploiter le potentiel de la numérisation. Les résultats de l'examen à moyen terme du plan stratégique pour 2022-2025 seront présentés au Conseil d'administration en septembre 2024.

#### **Viabilité financière de l'UNOPS**

52. L'UNOPS a évalué sa résilience face à la pandémie et sa capacité de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2021 et au-delà. Les états financiers pour 2021 ont donc été établis sur la base de la continuité d'activité.

53. Conformément à la décision 2021/21 du Conseil d'administration, l'UNOPS continuera de s'attacher à ne pas accumuler d'excédents au-delà du montant réaliste fixé pour la réserve opérationnelle et veillera donc à fixer en conséquence ses commissions de gestion et à garantir ainsi sa viabilité financière. Comme demandé, il rendra compte au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en 2022 sur ce sujet et sur des questions connexes.

## Chapitre IV

### États financiers pour la période terminée le 31 décembre 2021

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

#### I. État de la situation financière au 31 décembre 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
<b>Actif</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	Note 7	5 186	3 879
Immobilisations corporelles	Note 6	19 573	18 368
Placements à long terme	Note 10	1 214 068	760 584
Autres actifs financiers	Note 11	29 996	38 890
Créances non courantes	Note 13	1 221	881
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>1 270 044</b>	<b>822 602</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	Note 8	15 321	12 214
Autres éléments d'actif	Note 12	24 576	5 365
Créances	Note 13		
Créances au titre de projets		42 246	41 045
Paielements anticipés		14 301	16 246
Créances diverses		29 235	27 533
Placements à court terme	Note 10	2 994 397	2 100 667
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 14	782 834	883 975
<b>Total des actifs courants</b>		<b>3 902 910</b>	<b>3 087 045</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>5 172 954</b>	<b>3 909 647</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages à long terme du personnel	Note 15	106 301	104 770
Provisions	Note 23	2 243	4 195
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>108 544</b>	<b>108 965</b>
<b>Passifs courants</b>			
Avantages à court terme du personnel	Note 15	40 056	38 460
Dettes	Note 16	868 186	290 861
Avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 17		
Produits comptabilisés d'avance		1 402 744	1 818 835
Liquidités détenues pour le compte de tiers au titre de projets		2 369 783	1 359 045
Autres éléments de passif	Note 18	16 844	3 273
Provisions	Note 23	6 429	3 662
<b>Total des passifs courants</b>		<b>4 704 042</b>	<b>3 514 136</b>
<b>Total du passif</b>		<b>4 812 586</b>	<b>3 623 101</b>
<b>Actif net</b>		<b>360 368</b>	<b>286 546</b>

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
<b>Actif net/situation nette</b>			
Gains/(pertes) actuariel(le)s	Note 19	9 699	4 783
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	Note 19	(10 334)	11 141
Réserve opérationnelle minimale	Note 19	138 764	21 988
Réserve pour la croissance et l'innovation	Note 19	111 119	124 317
Excédents cumulés	Note 19	111 120	124 317
<b>Total de l'actif net/de la situation nette</b>		<b>360 368</b>	<b>286 546</b>
<b>Total du passif et de l'actif net/de la situation nette</b>		<b>5 172 954</b>	<b>3 909 647</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets****II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2021**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
<b>Produits</b>			
Produits provenant de l'exécution de projets	Note 20	1 198 968	1 160 603
Produits accessoires		3 799	2 897
Produits sans contrepartie directe	Note 20	5 967	5 694
<b>Total des produits</b>		<b>1 208 734</b>	<b>1 169 194</b>
<b>Charges</b>			
Services contractuels	Note 20	367 580	392 534
Autres dépenses de personnel – catégories de personnel autres que celle des fonctionnaires	Note 21	307 038	300 938
Traitements et avantages du personnel	Note 21	135 691	149 255
Dépenses opérationnelles	Note 20	90 972	96 065
Fournitures et consommables		207 582	129 454
Voyages		25 870	44 419
Charges diverses	Note 20	6 356	22 526
Amortissement des immobilisations corporelles	Note 6	3 341	4 507
Amortissement des immobilisations incorporelles	Note 7	768	1 027
<b>Total des charges</b>		<b>1 145 198</b>	<b>1 140 725</b>
<b>Excédent provenant du fonctionnement</b>		<b>63 536</b>	<b>28 469</b>
Produits financiers	Note 22	7 695	24 464
Gains/(pertes) de change	Note 22	19 150	(13 433)
<b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>		<b>26 845</b>	<b>11 031</b>
<b>Excédent pour la période</b>		<b>90 381</b>	<b>39 500</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

**III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2021**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Complément d'information</i>		
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	Note 19	<b>252 044</b>
Ajustements sur période antérieure <sup>a</sup>		287
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (après retraitement)</b>	Note 19	<b>252 331</b>
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		(7 204)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		1 919
Excédent pour la période		39 500
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	Note 19	<b>286 546</b>
Gains/(pertes) actuariel(le)s pour la période		4 916
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		(21 475)
Excédent pour la période		90 381
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2021</b>	Note 19	<b>360 368</b>

<sup>a</sup> Une erreur relative à la période antérieure et portant sur un montant de 0,3 million de dollars s'est glissée dans le solde d'ouverture de 2020 ; il en a été rendu compte dans la note 7 des états financiers de 2020 (voir [A/76/5/Add.11](#)).

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

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

### IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>			
Excédent pour la période		90 381	39 500
<b>Variations sans effet de trésorerie :</b>			
Amortissement d'immobilisations incorporelles	Note 7	768	1 027
Amortissement d'immobilisations corporelles	Note 6	3 341	4 507
Dépréciation	Note 6	–	1
Contributions en nature (biens)	Note 20	–	(101)
Produits financiers	Note 22	(7 695)	(24 464)
(Gains)/pertes de change	Note 22	(19 150)	13 433
<b>Excédent net hors variations du fonds de roulement</b>		<b>67 645</b>	<b>33 903</b>
<b>Variations du fonds de roulement</b>			
Augmentation/(diminution) de la provision pour créances douteuses	Note 13	3 542	18 224
(Augmentation)/diminution des stocks	Note 8	(3 107)	2 509
(Augmentation)/diminution des créances diverses		(4 540)	(10 902)
(Augmentation)/diminution des paiements anticipés	Note 13	1 945	(7 264)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	Note 15	8 043	18 648
Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer		639 322	11 989
Augmentation/(diminution) des avances de trésorerie reçues au titre des projets	Note 17	594 647	1 405 148
Augmentation/(diminution) des provisions	Note 23	815	(220)
<b>Effet des flux de trésorerie sur les variations du fonds de roulement</b>		<b>1 240 667</b>	<b>1 438 132</b>
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 22	117	394
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		<b>1 308 429</b>	<b>1 472 429</b>

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

### IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2021 (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Complément d'information</i>	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(2 075)	(2 526)
Produit de la vente d'immobilisations incorporelles		–	–
Acquisition d'immobilisations corporelles		(5 178)	(4 945)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles		633	920
Achat de placements		(9 104 785)	(6 511 052)
Produit des placements arrivés à échéance		7 667 378	5 382 105
Intérêts créditeurs provenant des placements		29 153	35 491
Intérêts créditeurs provenant des autres actifs financiers		4 492	–
Produits financiers/charges financières afférent(e)s aux projets	Note 22	(9 091)	(12 340)
Achat d'autres actifs financiers	Note 11	(4 247)	(20 000)
Produit de la cession d'autres actifs financiers	Note 11	619	–
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>(1 423 101)</b>	<b>(1 132 347)</b>
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie (hors produits dérivés)	Note 22	13 510	(15 525)
Ajustement : juste valeur des équivalents de trésorerie		21	(26)
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie<sup>a</sup></b>		<b>(101 141)</b>	<b>324 531</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période</b>		<b>883 975</b>	<b>559 444</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période<sup>b</sup></b>		<b>782 834</b>	<b>883 975</b>

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

<sup>b</sup> Il est fait état de la composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 décembre 2021 dans la note 14.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.



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

**V. État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour la période terminée le 31 décembre 2021**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Complément d'information	Budget de gestion pour la période biennale 2020-2021 <sup>a</sup>	Budget de gestion pour 2021	Budget de gestion pour 2021	Dépenses de 2021	Différence entre le budget définitif et les montants effectifs
		Budget initial	Budget initial	Budget définitif	Montants effectifs	
<b>Total des produits pour la période</b>	Note 26	<b>181 001</b>	<b>90 501</b>	<b>132 488</b>	<b>136 573</b>	<b>4 085</b>
<b>Ressources consacrées à la gestion</b>						
Postes		27 135	13 568	14 030	13 812	(218)
Dépenses communes de personnel		20 382	10 191	10 160	10 769	609
Voyages		8 703	4 352	2 591	880	(1 711)
Consultants		66 420	33 210	36 704	34 079	(2 625)
Frais de fonctionnement		12 851	6 426	5 834	3 963	(1 871)
Mobilier et matériel		967	484	2 076	1 971	(105)
Remboursements		2 042	1 021	1 270	1 229	(41)
<b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>		<b>138 500</b>	<b>69 250</b>	<b>72 665</b>	<b>66 703</b>	<b>(5 962)</b>
Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus		22 501	11 251	–	6 520	6 520
Placement stratégique de l'excédent		20 000	10 000	11 000	1 470	(9 530)
<b>Total des ressources utilisées</b>		<b>181 001</b>	<b>90 501</b>	<b>83 665</b>	<b>74 693</b>	<b>(8 972)</b>
<b>Produits nets (selon la méthode comptable applicable au budget)</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>48 823</b>	<b>61 880</b>	<b>13 057</b>

<sup>a</sup> DP/OPS/2019/5.

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

**Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**  
**Notes relatives aux états financiers de 2021**

**Note 1**

**Entité présentant l'information financière**

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

2. Le Conseil d'administration de l'UNOPS décide des activités et du budget de gestion à prévoir. L'UNOPS a pour mandat d'aider ses partenaires à étoffer leur capacité d'exécution dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'humanitaire et du développement, notamment par des activités de développement des capacités. Par ses services d'appui aux projets, il aide les pays, le système des Nations Unies et d'autres partenaires à atteindre les objectifs que les États Membres se sont fixés à l'échelle mondiale et les buts des peuples et des pays à l'échelle locale. Il constitue pour les États Membres et le Secrétaire général un référent opérationnel qui appuie leur vision générale de « l'avenir que nous voulons »<sup>5</sup>.

3. Conformément à la résolution [65/176](#) de l'Assemblée générale et aux décisions ultérieures du Conseil d'administration<sup>6</sup>, l'UNOPS fournit des services à divers acteurs du développement, de l'action humanitaire et du maintien de la paix, y compris les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les États donateurs et bénéficiaires, les organisations intergouvernementales, les institutions financières internationales et régionales, les organisations non gouvernementales, les fondations et le secteur privé.

4. L'UNOPS sert de ressource centrale au système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés ainsi que des travaux de génie civil et du développement des infrastructures matérielles, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités. Il peut apporter une valeur ajoutée en fournissant à moindres frais des services efficaces à ses partenaires dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés.

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

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

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

<sup>5</sup> Voir [DP/OPS/2017/5](#) et la résolution [66/288](#) de l'Assemblée générale (annexe).

<sup>6</sup> Décisions 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19 et 2017/16 du Conseil d'administration.

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

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

6. La comptabilisation des opérations pour compte propre et pour compte de tiers est décrite plus en détail dans la méthode comptable applicable aux projets.

## Note 2

### Référentiel comptable

7. En vertu de l'article 23.01 de son règlement financier, l'UNOPS établit des états financiers annuels selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS, en appliquant la convention des coûts historiques. Lorsque ces dernières ne couvrent pas une question particulière, les Normes internationales d'information financière pertinentes sont applicables. Les méthodes comptables ont été appliquées uniformément pour l'établissement et la présentation des présents états financiers.

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

9. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021.

## Note 3

### Récapitulatif des principales méthodes comptables

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

### Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets

11. La norme IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) opère une distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit pour son propre compte et ceux pour lesquels il agit pour le compte de tiers. Par conséquent, il est rendu compte de l'intégralité des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour son propre compte dans l'état des résultats financiers, tandis que dans le cas des projets que le Bureau exécute pour le compte de tiers il n'est fait état que du montant net des produits. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent dans la note 20. Que l'UNOPS agisse pour son propre compte ou pour le compte de tiers, il est fait état de toutes les créances et les dettes liées aux projets dans l'état de la situation financière à la fin de la période ainsi que dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque le Bureau reçoit des avances de ses partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et aux charges engagés est traité comme une avance de trésorerie au titre des projets et est inscrit au passif. Dans le cas des projets où les coûts engagés sont supérieurs aux fonds reçus du client, le solde est comptabilisé comme créance.

**Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière**

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

**Instruments financiers***Placements*

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

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

b) Réserves (se rapporte aux réserves opérationnelles de l'UNOPS) : bons du Trésor des États-Unis protégés contre l'inflation, obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis, titres de créances de marchés émergents libellés en dollars des États-Unis, actions des marchés développés, obligations souveraines, trésorerie et équivalents de trésorerie ;

c) Assurance maladie après la cessation de service (se rapporte aux avantages postérieurs à l'emploi) : bons du Trésor américain protégés contre l'inflation, obligations de sociétés de première qualité libellées en dollars des États-Unis, titres de créances de marchés émergents libellés en dollars des États-Unis, obligations à rendement élevé, actions des marchés développés, investissements dans des fonds de placement immobilier ;

d) Réserve pour la croissance et l'innovation : titres d'État ; titres émis par des organismes publics, d'autres entités officielles et des organisations multilatérales (50 % des actifs du compte d'investissement au maximum) ; contrats à terme sur des marchés organisés, obligations hypothécaires (20 % des actifs du compte d'investissement au maximum).

14. Les intérêts créditeurs des placements sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers, pendant la période au cours de laquelle ils sont perçus.

15. Les placements de l'UNOPS sont classés comme des actifs courants s'ils arrivent à échéance ou si l'administration prévoit de les céder dans les douze mois qui suivent la date de clôture.

#### *Autres actifs financiers*

16. Les autres actifs financiers sont engagés dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation. Il s'agit de prêts et créances ainsi que d'actifs destinés à la vente au sens de la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation). Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif ; les actifs destinés à la vente comprennent des actions et des obligations obligatoirement convertibles.

17. Les autres actifs financiers classés dans la catégorie des prêts et créances sont initialement constatés à la juste valeur, y compris pour ce qui est des coûts de transaction directement attribuables, et sont ensuite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les entrées de trésorerie futures estimatives sur la durée d'utilité prévue de l'actif financier ; les actifs destinés à la vente sont constatés à leur juste valeur et toute variation est comptabilisée dans l'actif net/situation nette.

#### *Autres actifs et passifs*

18. L'UNOPS détient des contrats à terme de gré à gré en devises et des contrats à terme pour gérer le risque de change.

19. L'UNOPS n'applique pas de comptabilité de couverture aux instruments dérivés. Si les contrats correspondants ne sont pas clôturés à la date de clôture, les dérivés dont la juste valeur est positive sont comptabilisés parmi les autres actifs courants, tandis que les dérivés présentant une juste valeur négative sont inscrits à la rubrique des autres passifs courants dans l'état de la situation financière. Les gains et les pertes résultant des variations de la juste valeur des dérivés sont comptabilisés comme produits financiers nets dans l'état des résultats financiers.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

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

#### *Créances*

21. Les créances sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite d'une dépréciation pour sommes irrécouvrables. Ce calcul comprend les retenues pour travail exécuté mais non encore payé par le client.

22. Les créances sont inscrites à la rubrique des actifs courants, sauf celles dont l'échéance est supérieure à douze mois après la fin de la période considérée, qui sont classées comme actifs non courants.

#### *Dettes*

23. Les dettes sont initialement évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire le montant qu'il est prévu d'acquitter pour éteindre l'obligation, et sont ensuite évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

*Dépréciation d'actifs financiers*

24. À la fin de chaque période de présentation de l'information financière, l'UNOPS détermine s'il existe des indications objectives de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers.

25. Un actif financier ou un groupe d'actifs financiers est déprécié et une dépréciation comptabilisée uniquement s'il existe des indications objectives que la dépréciation résulte d'un ou plusieurs événements (pertes) survenus après la comptabilisation initiale de l'actif, et si cette perte ou ces pertes ont, sur le montant prévu des futurs flux de trésorerie de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, un impact qui peut être calculé de manière fiable.

26. Pour les actifs financiers comptabilisés au coût amorti, le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés (hors pertes de crédit futures qui n'ont pas été subies), actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier. Dans ce cas, la valeur comptable de l'actif est réduite et le montant de la perte est inscrit dans l'état des résultats financiers.

27. Pour les placements classés comme disponibles à la vente, une baisse importante ou prolongée de la juste valeur de l'action indique que ces placements devraient faire l'objet d'une dépréciation. Si cette indication existe pour ces actifs, la perte cumulative (différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle diminuée de toute dépréciation de l'actif financier auparavant comptabilisée dans le résultat net) est déduite de l'excédent (ou déficit) cumulé et constatée dans l'état des résultats financiers.

**Immobilisations corporelles**

28. L'UNOPS comptabilise les immobilisations corporelles à leur coût historique minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation, conformément à la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles). Pour toute immobilisation corporelle reçue en tant que contribution en nature, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût d'acquisition, conformément à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)].

29. L'UNOPS amortit ses immobilisations corporelles sur leur durée d'utilité estimée selon la méthode linéaire, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité restant à courir et déceler toute perte de valeur.

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

31. La durée d'utilité des immobilisations corporelles a été examinée pendant l'exercice considéré, conformément à la norme IPSAS 17, et a été prolongée pour certaines catégories. Les changements en question ont été approuvés par l'administration au cours de l'année 2021 et ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ; les durées d'utilité modifiées restent comprises dans les limites des paramètres qui figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau IV.1  
**Amortissement des immobilisations corporelles**

<i>Catégorie d'immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée au 31 décembre 2021 (en années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (en dollars É.-U.)</i>
Terrains et immeubles	10 à 40	2 500
Véhicules	5 à 20	2 500
Améliorations locatives	10	10 000
Installations et matériel	3 à 10	2 500
Matériel informatique et matériel de communication	3 à 10	2 500

32. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de clôture, compte tenu de divers indicateurs de dépréciation. Toute dépréciation est comptabilisée en charges diverses dans l'état des résultats financiers lorsque la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable.

### **Immobilisations incorporelles**

33. Les immobilisations incorporelles de l'UNOPS comprennent des logiciels acquis à l'extérieur, des logiciels développés en interne et des actifs incorporels en cours d'élaboration. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, diminué des amortissements cumulés et de toute dépréciation, conformément à la norme IPSAS 31 (Immobilisations incorporelles). Le montant annuel des licences d'utilisation des logiciels est porté en charges et ajusté comme il convient pour tout élément de paiement anticipé.

34. Les actifs en cours d'élaboration ne sont pas amortis. L'amortissement des autres immobilisations incorporelles est opéré sur la durée d'utilité estimée, selon la méthode de l'amortissement linéaire. La durée d'utilité des catégories d'immobilisations incorporelles de l'UNOPS a été examinée pendant l'exercice considéré, conformément à la norme IPSAS 31, et a été prolongée pour certaines catégories. Les changements en question ont été approuvés par l'administration au cours de l'année 2021 et ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ; ils sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau IV.2  
**Amortissement des immobilisations incorporelles**

<i>Catégorie d'immobilisations incorporelles</i>	<i>Durée d'utilité estimée en 2020 (en années)</i>	<i>Augmentation/ (diminution) de la durée d'utilité</i>	<i>Durée d'utilité estimée en 2021 (en années)</i>	<i>Seuil d'immobilisation (en dollars É.-U.)</i>
Logiciels développés en interne	6	4	10	100 000
Logiciels acquis à l'extérieur	3	2	5	2 500

35. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un examen annuel systématique pour confirmer leur durée d'utilité restant à courir et déceler toute perte de valeur.

**Stocks**

36. Les matières premières en vrac achetées à l'avance pour l'exécution de projets et les fournitures détenues en fin d'année financière sont comptabilisées comme stocks. Les stocks sont évalués à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût est estimé selon la méthode premier entré premier sorti.

37. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition et les coûts imputables au transfert de ces actifs jusqu'à leur lieu d'exploitation et à leur mise en état (par exemple, le fret).

**Contrats de location**

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

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

**Avantages du personnel**

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

- a) Les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les douze mois qui suivent la fin de l'année financière pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services y ouvrant droit ;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) Les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail

*Avantages à court terme du personnel*

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

*Avantages postérieurs à l'emploi*

42. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur 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.

43. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse des pensions aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation



la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. L'UNOPS, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les évaluations actuarielles sont effectuées selon la méthode des unités de crédit projetées. L'UNOPS comptabilise les gains et pertes actuariels directement dans l'actif net ou la situation nette de la période au cours de laquelle ils sont enregistrés.

44. Les cotisations versées par l'UNOPS à la Caisse pendant l'exercice sont constatées en charges.

#### *Autres avantages à long terme du personnel*

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

#### *Indemnités de fin de contrat de travail*

46. Les indemnités de fin de contrat de travail ne sont comptabilisées en charges que lorsque l'UNOPS est manifestement tenu, en vertu d'un plan explicite détaillé et sans possibilité réelle de s'y soustraire, soit de mettre fin à l'emploi d'un(e) 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 douze mois sont constatées au montant qu'il est prévu de verser. Pour celles qui sont dues plus de douze mois après la date de clôture, le montant des engagements est actualisé.

### **Provisions et passifs éventuels**

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

48. Un passif éventuel est une 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'UNOPS. Un passif éventuel est signalé dans les notes relatives aux états financiers sauf si la possibilité qu'il se réalise est faible.

### **Produits**

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

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

ne peut pas être mesuré de façon fiable, les produits sont comptabilisés compte tenu de la probabilité de recouvrer les coûts supportés.

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

### **Charges**

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

### **Fiscalité**

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

### **Actif net/situation nette**

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

55. En l'absence d'apports en capital, l'actif net de l'UNOPS se compose des réserves, comme précisé dans la note 19.

### **Information sectorielle**

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

### **Comparaison avec le budget**

57. Le Conseil d'administration approuve le projet de budget biennal et, en particulier, les prévisions de produit net calculées selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Ce budget peut ensuite être modifié par le Conseil ou par la Directrice exécutive qui, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, peut virer des fonds entre différents postes du budget administratif biennal approuvé et augmenter ou réduire le montant des crédits alloués, sous réserve que l'objectif fixé par le Conseil d'administration concernant le produit net n'en soit pas modifié.

58. Le budget de l'UNOPS est établi selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée, tandis que les états financiers le sont selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Dans l'état des résultats financiers, les charges sont classées en fonction

de leur nature. Dans le budget de gestion approuvé, elles le sont par composante des coûts ou par source de financement à laquelle imputer les dépenses. Conformément à la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), les totaux présentés dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget sont rapprochés des flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des flux de trésorerie nets générés par les activités d'investissement et des flux de trésorerie nets générés par les activités de financement tels que présentés dans l'état des flux de trésorerie.

### **Principaux éléments de l'information financière reposant sur des estimations et des hypothèses comptables**

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

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

#### *Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel*

61. La valeur actualisée des engagements au titre des avantages du personnel dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés par une évaluation actuarielle utilisant diverses hypothèses. Les hypothèses actuarielles sont formulées pour prévoir des événements à venir et servent à calculer la valeur des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La note 15 présente les hypothèses formulées pour les calculs et une analyse de sensibilité les concernant.

#### *Provisions*

62. L'évaluation des engagements actuels découlant d'événements passés, y compris les actions en justice et les contrats déficitaires, fait particulièrement intervenir des appréciations. Celles-ci reposent sur l'expérience qu'a l'UNOPS de ces questions et constituent l'estimation la plus fiable du montant du passif dont il dispose au moment du calcul. L'administration considère que le montant total des provisions pour contentieux est suffisant compte tenu de l'information actuellement disponible. On trouvera des informations supplémentaires à ce sujet dans les notes 23 et 24.

#### *Dépréciation des créances douteuses*

63. L'UNOPS constitue des provisions pour créances douteuses, ainsi qu'indiqué en détail dans la note 13. Les estimations correspondantes reposent sur des analyses chronologiques des soldes clients, les conditions de crédit pertinentes, les tendances historiques et l'expérience acquise par l'UNOPS et tiennent également compte de la conjoncture économique. L'administration considère que les provisions pour dépréciation de ces créances douteuses sont suffisantes compte tenu de l'information disponible actuellement. Comme ces provisions reposent sur les estimations de l'administration, elles sont sujettes à modification lorsque de nouveaux éléments d'information deviennent disponibles.

*Comptabilisation des produits*

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

**Normes IPSAS publiées mais pas encore en vigueur**

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

*Norme IPSAS 41 (Instruments financiers)*

66. En août 2018, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 41 (Instruments financiers), qui est appelée à remplacer la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation) et qui améliore considérablement la pertinence des informations relatives aux actifs et passifs financiers. Cette nouvelle norme établit de nouvelles prescriptions en matière de classement, de comptabilisation et d'évaluation des instruments financiers, qui remplacent celles de la norme IPSAS 29. Les améliorations consistent en l'ajout : a) de règles de classification et d'évaluation des actifs financiers simplifiées ; b) d'un modèle prévisionnel de dépréciation ; c) d'un modèle flexible de comptabilité de couverture. Bien que la date d'entrée en vigueur de la nouvelle norme ait été retardée d'un an en raison de la COVID-19, l'UNOPS adoptera la nouvelle norme au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2023 comme prévu. Le Bureau évalue l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers avant la date d'application, et sera prêt pour l'application de la norme au moment où elle entrera en vigueur.

*Exposé-sondage 70, intitulé « Revenue with performance obligations » (produits assortis d'obligations de résultats)*

67. En février 2020, le Conseil des normes IPSAS a approuvé l'exposé-sondage 70, intitulé « Revenue with performance obligations » (produits assortis d'obligations de résultats), et décidé qu'il serait ouvert à commentaires pendant six mois à partir de la date de publication. Basé sur la norme internationale d'information financière IFRS 15 (Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients), l'exposé-sondage 70 vient élargir le champ d'application de la méthode de comptabilisation des produits pour prendre en compte les accords contraignants qui ne sont pas nécessairement des contrats. Il met à jour les normes IPSAS 9 (Produits des opérations avec contrepartie directe) et IPSAS 11 (Contrats de construction), et met davantage l'accent sur le transfert de biens et de services à des bénéficiaires tiers.

*Exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligation » (produits non assortis d'obligations de résultats)*

68. L'exposé-sondage 71, intitulé « Revenue without performance obligations » (produits non assortis d'obligations de résultats), qui est une mise à jour de la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)], a également été approuvé. Il traite des produits d'accords contraignants qui comportent des obligations autres que des obligations de résultats et des produits non liés à des accords contraignants.

*Exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (paiements de transfert)*

69. L'exposé-sondage 72, intitulé « Transfer expenses » (paiements de transfert), qui a également été approuvé, traite des cas connexes où une entité transfère des ressources à une autre entité sans rien recevoir directement en retour. La comptabilisation des paiements de transfert assortis d'obligations de résultats fait pendant à la comptabilisation des produits assortis d'obligations de résultats traitée dans l'exposé-sondage 70.

70. Les trois exposés-sondages ci-dessus ont été publiés et des consultations publiques ont eu lieu en 2020. Les dates d'application de ces exposés-sondages n'ont pas encore été fixées, et on ignore actuellement si les projets seront finalisés par le Conseil des normes IPSAS avant la fin de 2022. L'UNOPS estime qu'au plus tôt, ces exposés-sondages seront appliqués en 2024.

*Exposé-sondage 75, intitulé « Leases » (contrats de location)*

71. En janvier 2021, le Conseil des normes IPSAS a publié l'exposé-sondage 75, intitulé « Leases » (contrats de location) pour remplacer la norme IPSAS 13 (Contrats de location) et harmoniser les dispositions applicables avec la norme IFRS 16 (Contrats de location). Les réponses à la consultation ont été soumises au cours de l'année 2021. L'exposé-sondage 75, intitulé « Leases » (contrats de location) fournit des directives supplémentaires relatives au traitement comptable des contrats de location par le preneur à bail et par le bailleur, et traite de questions spécifiques au secteur public, comme les contrats de location à des conditions avantageuses, les droits d'accès et d'autres accords s'apparentant à des contrats de location.

#### **Note 4**

##### **Gestion du capital**

72. Le capital que l'UNOPS est appelé à gérer correspond à l'ensemble de ses actifs nets, c'est-à-dire au montant cumulé des excédents et des réserves, comme précisé dans la note 19.

73. En 2021, le Conseil d'administration a pris une décision concernant les réserves de l'UNOPS, dont il est rendu compte dans les états financiers pour 2021.

74. Le montant minimum de la réserve opérationnelle de l'UNOPS a été adapté afin de fournir une meilleure protection à l'UNOPS en tant qu'entité autofinancée des Nations Unies, conformément aux risques auxquels l'organisation fait face. Le nouveau montant minimum de la réserve opérationnelle a été fixé en 2021 par le Conseil d'administration au paragraphe 5 de sa décision 2021/21 (voir [DP/2022/2](#)). Le Conseil d'administration a approuvé la modification du montant minimum requis de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, qui sera fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, 5 % des charges pour les autres gammes de services et 33 % des frais administratifs, avec une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure.

75. En 2019, la Directrice exécutive de l'UNOPS a créé la réserve pour la croissance et l'innovation, en vertu de l'autorité que lui confèrent le Règlement financier et les règles de gestion financière du Bureau, afin d'investir dans la capacité future de génération de produits du Bureau. À ce jour, cette réserve a servi à financer des activités d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation visant à accélérer l'investissement dans des projets d'infrastructure d'ampleur qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable.

76. Dans la gestion de son capital, l'UNOPS poursuit les objectifs suivants :

- a) Assurer le financement à long terme de ses opérations, en vue de garantir sa viabilité et sa sécurité financière dans l'hypothèse de la continuité de son activité ;
- b) Remplir sa mission et atteindre les objectifs fixés dans son plan stratégique ;
- c) Offrir une sécurité dans les circonstances difficiles et disposer de liquidités suffisantes pour satisfaire ses besoins de trésorerie opérationnels ;
- d) Préserver son capital.

77. Afin d'atteindre ses objectifs de gestion de capital, l'UNOPS suit le plan stratégique quadriennal proposé par la Directrice exécutive et approuvé par son conseil d'administration. De plus, il établit conjointement avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires des projets de gestion biennaux qui sont ensuite approuvés eux aussi par le Conseil d'administration. Le plan de travail de l'UNOPS est défini dans son plan stratégique et son budget. Conformément à la règle de gestion financière 13.01, le (la) Directeur(trice) exécutif(ve) planifie l'utilisation des ressources administrées par l'UNOPS et décide de l'allocation des budgets et des crédits de manière efficace et efficiente, à l'appui des objectifs, buts et activités de l'UNOPS, et en est comptable.

78. Afin de gérer efficacement ses actifs et ses ressources financières, l'UNOPS a établi une déclaration de principes relative aux placements qui est revue régulièrement par le Comité consultatif pour les placements, en collaboration avec le (la) Directeur(trice) exécutif(ve) et le (la) Directeur(trice) financier(ère) et Directeur(trice) de l'administration.

79. L'UNOPS n'est pas tenu de satisfaire à des exigences externes en matière de fonds propres, mais son plan stratégique et ses budgets sont soumis à l'examen et à l'approbation de son conseil d'administration.

## **Note 5**

### **Gestion du risque financier**

80. L'UNOPS a mis en place des règles et procédures de gestion prudente des risques, conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière. Il est exposé à toute une série de risques de marché, notamment le risque de change, le risque de crédit et le risque de taux d'intérêt. Sa stratégie de gestion des risques est récapitulée dans la section relative au contrôle interne figurant dans la section du présent rapport établie par la Directrice exécutive.

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

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

- a) Pour le fonds de roulement : préserver la valeur nominale des fonds affectés aux projets de l'UNOPS afin d'assurer le financement des activités prévues ;
- b) Pour les réserves : garantir la sécurité et la liquidité de l'UNOPS dans des circonstances difficiles et assurer le financement des opérations à long terme ;

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

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

a) L'objectif principal de la gestion du portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS est la préservation du capital en valeur nominale ; celui de la gestion de son portefeuille de réserve est la préservation du capital en valeur réelle ; l'objectif principal des placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est de générer des rendements suffisant à couvrir l'évolution des engagements de l'UNOPS en la matière ;

b) La liquidité est un aspect essentiel de la gestion des portefeuilles et une obligation découlant du règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, plus précisément des règles 22.02 et 22.06 ; pour ce qui concerne les placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, le rendement prime sur la liquidité, puisque les fonds sont placés à plus long terme ;

c) La préservation du capital et les impératifs de liquidité priment sur le rendement, sauf dans le cas du portefeuille de placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, dont le rendement est le principal objectif ;

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

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

f) Les placements à revenu fixe sont une catégorie d'actifs essentielle pour l'UNOPS, compte tenu de la mission et des objectifs que ses portefeuilles doivent lui permettre de poursuivre ; une partie du portefeuille au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est composé d'actions ; c'est le cas également, dans une moindre mesure, du portefeuille pour la réserve opérationnelle.

84. Le Comité consultatif pour les placements de l'UNOPS est l'organe indépendant de conseil en matière de placements. Il aide le Bureau du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve) de l'UNOPS à gérer et à contrôler les avoirs du Bureau, mais aussi à sélectionner et à évaluer les gestionnaires d'actifs et les dépositaires.

### **Risque de change**

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

86. Le risque de change fait l'objet d'un suivi étroit, le solde des liquidités détenues dans les comptes bancaires en monnaie locale étant surveillé de près et des soldes étant conservés dans la même monnaie que celle utilisée pour payer les fournisseurs.

87. La fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis est de plus ou moins 10 %. Le tableau ci-après indique les effets qu'aurait une réévaluation des principales monnaies à la date de clôture et l'augmentation ou la diminution correspondante des actifs nets et des excédents.



Tableau IV.3  
**Analyse de sensibilité au risque de change**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>MXN</i>	<i>ARS</i>	<i>UAH</i>	<i>EUR</i>	<i>GBP</i>	<i>ETB</i>	<i>ILS</i>	<i>XOF</i>	<i>MMK</i>	<i>HTG</i>
+10 %	845	356	254	231	117	50	45	43	38	29
-10 %	(845)	(356)	(254)	(231)	(117)	(50)	(45)	(43)	(38)	(29)

*Abréviations* : MXN = peso mexicain ; ARS = peso argentin ; UAH = hryvnia ; EUR = euro ; GBP = livre sterling ; ETB = birr éthiopien ; ILS = nouveau shekel ; XAF = franc CFA de l'Afrique de l'Ouest ; MMK, kyat ; HTG, gourde.

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

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

90. Les calculs de sensibilité ont pour postulat ce qui suit : toutes les vulnérabilités de l'état des résultats financiers concernent aussi l'état de la situation financière et l'information relative à l'analyse de sensibilité concerne les éléments monétaires [tels que définis selon la Norme IPSAS 4 (Effets des variations des cours des monnaies étrangères)] comptabilisés à la fin de l'année.

### Risque de crédit

91. L'UNOPS dispose d'importantes réserves de trésorerie car les projets sont financés avant d'être exécutés. Les réserves ainsi constituées sont investies dans un portefeuille de placements essentiellement composé d'obligations de première qualité émises par des États, d'obligations émises par des institutions supranationales et des organismes et d'obligations émises par des banques bénéficiant d'une note élevée. La majeure partie du portefeuille est confiée à des gérants externes.

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

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



### Risque de taux d'intérêt

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

95. Pour couvrir le risque de taux d'intérêt, l'UNOPS utilise parfois des produits dérivés, tels que des contrats à terme sur obligations ou sur taux d'intérêt.

### Risque de liquidité

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

## Note 6

### Immobilisations corporelles

97. Au 31 décembre 2021, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles de l'UNOPS s'établissait à 19,6 millions de dollars (contre 18,4 millions en 2020). L'UNOPS détenait également des actifs d'une valeur d'acquisition de 134,8 millions de dollars (contre 137,1 millions de dollars en 2020) et d'une valeur nette comptable de 19,5 millions de dollars (contre 24,5 millions de dollars en 2020) en tant que dépositaire dans le cadre d'accords de service.

98. Le tableau ci-après récapitule les immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2021, dans chacune des catégories dont il est question dans la note 3.

Tableau IV.4

### Immobilisations corporelles par catégorie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
Véhicules	2 023	9 267	11 290
Installations et matériel	468	1 109	1 577
Terrains et immeubles	3 756	1 334	5 090
Matériel informatique et matériel de communication	323	465	788
Améliorations locatives	453	267	720
Immobilisations en cours	108	–	108
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2021</b>	<b>7 131</b>	<b>12 442</b>	<b>19 573</b>

Tableau IV.5  
**Immobilisations corporelles par catégorie (2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'administration</i>	<i>Projets</i>	<i>Total</i>
Véhicules	1 235	9 432	10 667
Terrains et immeubles	4 065	559	4 624
Installations et matériel	578	1 149	1 727
Matériel informatique et matériel de communication	184	294	478
Améliorations locatives	401	471	872
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2020</b>	<b>6 463</b>	<b>11 905</b>	<b>18 368</b>

99. Le tableau ci-après indique les variations des immobilisations corporelles de l'UNOPS pendant la période considérée.

Tableau IV.6  
**Variations des immobilisations corporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Véhicules</i>	<i>Installations et matériel</i>	<i>Terrains et immeubles</i>	<i>Matériel informatique et matériel de communication</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Immobilisations en cours</i>	<i>Total</i>
Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	25 902	3 849	8 584	6 053	1 569	–	45 957
Entrées	3 088	322	959	525	177	108	5 179
Cessions	(1 994)	(867)	(171)	(288)	(567)	–	(3 887)
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2021</b>	<b>26 996</b>	<b>3 304</b>	<b>9 372</b>	<b>6 290</b>	<b>1 179</b>	<b>108</b>	<b>47 249</b>
Cumul des amortissements et dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	(15 235)	(2 122)	(3 960)	(5 575)	(697)	–	(27 589)
Amortissements	(2 202)	(320)	(478)	(197)	(144)	–	(3 341)
Dépréciation	–	–	–	–	–	–	–
Déduction des amortissements cumulés sur les actifs cédés	1 731	715	156	270	382	–	3 254
<b>Cumul des amortissements et dépréciation au 31 décembre 2021</b>	<b>(15 706)</b>	<b>(1 727)</b>	<b>(4 282)</b>	<b>(5 502)</b>	<b>(459)</b>	<b>–</b>	<b>(27 676)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2021</b>	<b>11 290</b>	<b>1 577</b>	<b>5 090</b>	<b>788</b>	<b>720</b>	<b>108</b>	<b>19 573</b>

100. Le tableau ci-dessous montre l'effet que la révision, effectuée au cours de l'exercice 2021, de la durée d'utilité des immobilisations corporelles (voir par. 31) a eu sur l'amortissement.

Tableau IV.7

**Révision de la durée d'utilité : effet sur l'amortissement des immobilisations corporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Véhicules	Installations et matériel	Terrains et immeubles	Matériel informatique et matériel de communication	Améliorations locatives	Immobilisations en cours	Total
Amortissement avant révision de la durée d'utilité	3 379	321	478	323	144	–	4 645
Amortissement après révision de la durée d'utilité	(2 202)	(320)	(478)	(197)	(144)	–	(3 341)
<b>Diminution de l'amortissement</b>	<b>1 177</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>126</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 304</b>

Tableau IV.8

**Variations des immobilisations corporelles (2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Véhicules	Installations et matériel	Terrains et immeubles	Matériel informatique et matériel de communication	Améliorations locatives	Immobilisations en cours	Total
Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	23 722	3 950	8 838	5 885	1 539	–	43 934
Ajustements apportés pendant l'année à la valeur comptable brute de la période précédente	–	(4)	(9)	13	–	–	–
<b>Valeur comptable brute révisée au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>23 722</b>	<b>3 946</b>	<b>8 829</b>	<b>5 898</b>	<b>1 539</b>	<b>–</b>	<b>43 934</b>
Entrées	3 786	319	569	343	30	–	5 047
Cessions	(1 606)	(416)	(814)	(188)	–	–	(3 024)
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2020</b>	<b>25 902</b>	<b>3 849</b>	<b>8 584</b>	<b>6 053</b>	<b>1 569</b>	<b>–</b>	<b>45 957</b>
Cumul des amortissements et dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	(13 558)	(2 011)	(3 715)	(5 363)	(537)	–	(25 184)
Ajustements apportés dans l'année aux amortissements cumulés et à la dépréciation de la période précédente	–	4	7	(11)	–	–	–
<b>Cumul révisé des amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(13 558)</b>	<b>(2 007)</b>	<b>(3 708)</b>	<b>(5 374)</b>	<b>(537)</b>	<b>–</b>	<b>(25 184)</b>
Amortissements	(3 091)	(355)	(514)	(387)	(160)	–	(4 507)
Dépréciation	–	(1)	–	–	–	–	(1)
Déduction des amortissements cumulés sur les actifs cédés	1 414	241	262	186	–	–	2 103
<b>Cumul des amortissements et dépréciation au 31 décembre 2020</b>	<b>(15 235)</b>	<b>(2 122)</b>	<b>(3 960)</b>	<b>(5 575)</b>	<b>(697)</b>	<b>–</b>	<b>(27 589)</b>

	Véhicules	Installations et matériel	Terrains et immeubles	Matériel informatique et matériel de communication	Améliorations locatives	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2020</b>	<b>10 667</b>	<b>1 727</b>	<b>4 624</b>	<b>478</b>	<b>872</b>	<b>–</b>	<b>18 368</b>

**Note 7****Immobilisations incorporelles**

101. Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles de l'UNOPS s'élevait à 5,2 millions de dollars (contre 3,9 millions au 31 décembre 2020) et englobait les logiciels développés en interne et les logiciels acquis à l'extérieur (autres logiciels).

102. En 2021, les coûts de développement supportés par l'UNOPS en 2020 (0,2 million de dollars) ont été portés en immobilisations, comme le prévoit la Norme IPSAS 31 ; ils ont été inscrits à la rubrique Logiciels développés en interne.

103. La rubrique Logiciels développés en interne comprend également les coûts de mise au point des systèmes de gestion de l'UNOPS, portant création d'une plateforme unifiée de production de rapports sur tous les domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance).

Tableau IV.9

**Immobilisations incorporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Logiciels développés en interne	Autres logiciels	Immobilisations incorporelles en cours	Total
Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	7 080	280	236	7 596
Entrées	2 039	36	–	2 075
Reclassements	236	–	(236)	–
Cessions	–	(75)	–	(75)
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2021</b>	<b>9 355</b>	<b>241</b>	<b>–</b>	<b>9 596</b>
Cumul des amortissements et dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	(3 457)	(260)	–	(3 717)
Amortissement	(758)	(10)	–	(768)
Dépréciation	–	–	–	–
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	–	75	–	75
<b>Cumul des amortissements et dépréciation au 31 décembre 2021</b>	<b>(4 215)</b>	<b>(195)</b>	<b>–</b>	<b>(4 410)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2021</b>	<b>5 140</b>	<b>46</b>	<b>–</b>	<b>5 186</b>

Tableau IV.10  
**Révision de la durée d'utilité : effet sur l'amortissement des immobilisations incorporelles**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	<i>Total</i>
Amortissement avant révision de la durée d'utilité	3 639	15	–	3 654
Amortissement avant révision de la durée d'utilité	(758)	(10)	–	(768)
<b>Diminution de l'amortissement</b>	<b>2 881</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>2 886</b>

104. Le tableau ci-dessus montre l'effet que la révision, effectuée au cours de l'exercice 2021, de la durée d'utilité de différentes catégories d'immobilisations incorporelles (voir par. 34) a eu sur l'amortissement.

Tableau IV.11  
**Immobilisations incorporelles (2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	<i>Total</i>
Valeur comptable brute au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	4 477	254	–	4 731
Ajustements apportés pendant l'année à la valeur comptable brute de la période précédente	–	–	287	287
<b>Valeur comptable brute révisée au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>4 477</b>	<b>254</b>	<b>287</b>	<b>5 018</b>
Entrées	1 031	26	1 521	2 578
Reclassements	1 572	–	(1 572)	–
Cessions	–	–	–	–
<b>Valeur comptable brute au 31 décembre 2020</b>	<b>7 080</b>	<b>280</b>	<b>236</b>	<b>7 596</b>
Cumul des amortissements et dépréciation au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	(2 448)	(242)	–	(2 690)
Amortissement	(1 009)	(18)	–	(1 027)
Dépréciation	–	–	–	–
Déduction des amortissements sur les actifs cédés	–	–	–	–
<b>Cumul des amortissements et dépréciation au 31 décembre 2020</b>	<b>(3 457)</b>	<b>(260)</b>	<b>–</b>	<b>(3 717)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre 2020</b>	<b>3 623</b>	<b>20</b>	<b>236</b>	<b>3 879</b>

**Note 8**  
**Stocks**

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

106. Au total, en 2021, 4,8 millions de dollars de stocks ont été comptabilisés en charges (contre 7,6 millions en 2020) et la valeur comptable des stocks a diminué de 0,2 million de dollars (contre 0,2 million en 2020).

107. Dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, un accord juridique conclu entre le Gouvernement nigérian et l'UNOPS a permis le transfert d'un terrain détenu par l'UNOPS au 31 décembre 2021. Cet accord prévoit que le terrain (évalué à 3,1 millions de dollars) sera transféré dans un avenir proche à une structure de titrisation, lorsque celle-ci aura été établie. Cette opération a été comptabilisée conformément à la Norme IPSAS 12 (Stocks). En raison des conditions attachées à l'accord conclu, un passif correspondant à ce montant a été comptabilisé conformément à la Norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)].

Tableau IV.12

**Stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Stocks	15 321	12 214

Tableau IV.13

**Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Groupe thématique paix et sécurité	8 832	9 435
Haïti	1 563	1 536
Libye	1 656	–
Myanmar	6	7
Nigéria	3 049	–
République centrafricaine	38	–
République démocratique du Congo	7	17
Soudan du Sud	14	14
Sri Lanka	–	16
Tunisie	–	660
Turkménistan	5	–
Ukraine	–	14
Yémen	59	449
Zimbabwe	92	66
<b>Total</b>	<b>15 321</b>	<b>12 214</b>

**Note 9**  
**Instruments financiers**

Tableau IV.14

**Actifs comptabilisés dans l'état de la situation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021				31 décembre 2020					
	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Titres disponibles à la vente	Actifs en produits financiers dérivés	Total	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Titres disponibles à la vente	Actifs en produits financiers dérivés	Total
Placement (note 10)	–	–	4 208 465	–	4 208 465	–	–	2 861 251	–	2 861 251
Autres actifs financiers (note 11)	–	29 996	–	–	29 996	–	38 890	–	–	38 890
Autres éléments d'actif (note 12)	–	–	–	24 576	24 576	–	–	–	5 365	5 365
Créances hots charges comptabilisés d'avance (note 13)	–	72 702	–	–	72 702	–	69 459	–	–	69 459
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 14)	782 834	–	–	–	782 834	883 975	–	–	–	883 975
<b>Total</b>	<b>782 834</b>	<b>102 698</b>	<b>4 208 465</b>	<b>24 576</b>	<b>5 118 573</b>	<b>883 975</b>	<b>108 349</b>	<b>2 861 251</b>	<b>5 365</b>	<b>3 858 940</b>

Tableau IV.15

**Passifs comptabilisés dans l'état de la situation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Passifs financiers au coût amorti	Passifs en produits financiers dérivés	Total	Passifs financiers au coût amorti	Passifs en produits financiers dérivés	Total
Dettes et autres charges à payer (note 16)	–	868 186	–	868 186	290 861	–
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers (note 17)	–	2 369 783	–	2 369 783	1 359 045	–
Autres éléments de passif (note 18)	–	–	16 844	16 844	–	3 273
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>3 237 969</b>	<b>16 844</b>	<b>3 254 813</b>	<b>1 649 906</b>	<b>3 273</b>

**Note 10**  
**Placements**

108. La majeure partie des placements de l'UNOPS est confiée à des gérants externes et comptabilisée à la juste valeur. Le portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS (3 809,2 millions de dollars) est administré par le Groupe de la Banque mondiale (206,1 millions de dollars) et Allianz (3 603,1 millions). Le portefeuille de la réserve opérationnelle est administré à hauteur de 171,1 millions de dollars par DWS. Allianz administre 70,4 millions de dollars placés au titre de la réserve pour la croissance et l'innovation, et BNP Paribas, 112,2 millions de dollars de placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Des placements d'un montant de

581,9 millions de dollars (soit 12 % du portefeuille) sont administrés en interne par la trésorerie de l'UNOPS au titre du fonds de roulement.

109. Les placements de l'UNOPS sont composés comme suit :

Tableau IV.16  
**Portefeuille de placements**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Placements à long terme	1 214 068	760 584
Placements à court terme	2 994 397	2 100 667
Équivalents de trésorerie	536 444	728 142
<b>Total</b>	<b>4 744 909</b>	<b>3 589 393</b>

110. Malgré la situation récemment provoquée par la COVID-19 sur les marchés financiers, le portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS est toujours en sécurité, les actifs détenus étant de bonne qualité et propres à préserver le capital sur la durée des placements. La diminution des revenus de placement était principalement due aux effets néfastes de la pandémie sur les marchés obligataires mondiaux, en particulier l'anticipation de taux d'intérêt plus élevés et des taux d'inflation supérieurs à la moyenne.

111. Le revenu des placements de l'UNOPS a globalement diminué en 2021 (26,2 millions de dollars contre 33,6 millions en 2020). Cette forte diminution a été causée par la révision rapide des taux d'intérêt intervenue aux États-Unis, qui est venue s'ajouter à des taux d'inflation élevés dus, en partie, à la réouverture des économies après la pandémie.

112. Aucune dépréciation des placements dans lesquels des liquidités des fonds de gestion centralisée ont été investies n'a été constatée pendant la période. Le portefeuille du fonds de roulement de l'UNOPS comprend des obligations souveraines, supranationales ou émises par des organismes gouvernementaux ainsi que des obligations bancaires bénéficiant toutes d'une notation élevée, conformément à l'objectif premier de préservation du capital sur la durée des placements.

113. L'UNOPS suit activement les notes attribuées à ses placements et à ses contreparties et s'emploie à céder tous les titres non négociables dont la note ne satisfait plus aux critères minimum qu'il a fixés. Aucun des partenaires bancaires de l'UNOPS n'a été déclassé de manière significative en 2021.

114. Les placements au titre de la réserve opérationnelle et de l'assurance maladie après la cessation de service sont en partie constitués d'actions et de titres à revenus fixes des marchés développés et émergents. Les marchés des actions ont connu une forte volatilité en 2021 mais ont fortement rebondi à la fin de l'année.

Tableau IV.17  
**Fiabilité de l'estimation de la juste valeur**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers disponibles à la vente	44 779	4 163 686	–	4 208 465

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



115. Les titres du marché monétaire et les dépôts à terme sont classés dans la catégorie des équivalents de trésorerie qui sont gérés par la trésorerie de l'UNOPS à hauteur de 115,0 millions de dollars et par des gérants externes à hauteur de 613,1 millions de dollars.

Tableau IV.18  
**Évolution de la valeur des placements**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	2 861 251	1 673 356
Entrées (achat de titres)	9 042 786	6 572 945
Cessions	(7 672 348)	(5 385 135)
Comptabilisation au coût amorti	–	(1 861)
Ajustement de la juste valeur	(23 224)	1 946
<b>Solde de clôture au 31 décembre</b>	<b>4 208 465</b>	<b>2 861 251</b>
Part courante (placements à court terme)	2 994 397	2 100 667

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

117. La rubrique Créances diverses dans l'état de la situation financière englobe un montant de 6,4 millions de dollars (contre 6,9 millions de dollars en 2020) correspondant aux intérêts courus (voir la note 13).

#### Placements à court terme

118. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance à la date d'achat est comprise entre trois et douze mois. Ils comprennent des obligations de société, des dépôts à terme et des actions et obligations émises par des fonds communs de placement arrivant à échéance dans les douze mois qui suivent la date de clôture.

Tableau IV.19  
**Placements à court terme**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dépôts à terme	25 000	130 000
Actions	–	–
Obligations	2 969 397	1 970 667
<b>Total des placements à court terme</b>	<b>2 994 397</b>	<b>2 100 667</b>

#### Placements à long terme

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

Tableau IV.20  
**Placements à long terme**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Obligations et instruments de capitaux propres	1 214 068	760 584

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

Tableau IV.21  
**Placements par cote de crédit**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
AAA	3 683 077	2 384 487
AA+	109 551	101 163
AA	134 144	117 792
AA-	1 712	41 450
A+	79 911	91 016
A	14 135	10 002
A-	12 816	23 050
BBB+	17 795	–
BBB	2 769	–
BBB-	3 050	–
Non notés <sup>a</sup>	149 505	92 291
<b>Total</b>	<b>4 208 465</b>	<b>2 861 251</b>

<sup>a</sup> Instruments de capitaux propres et titres de créance (émis par des fonds communs de placement) qui, étant donné leur nature, ne sont pas notés.

## Note 11 Autres actifs financiers

121. L'UNOPS a lancé l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation en 2018 afin de faire progresser la réalisation des objectifs de développement durable. Les placements qu'il effectue à ce titre entrent dans la catégorie des autres actifs financiers.

122. L'UNOPS a investi 4,2 millions de dollars en 2021 (contre 20,0 millions de dollars en 2020) dans un projet solaire de 250 MW au Rajasthan (Inde). Cet investissement contient à la fois une composante « actions » et une composante obligatoire « obligations convertibles », qui sont évaluées à leur juste valeur.

123. Tous les projets d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation, qui sont en cours, ont fait l'objet d'une évaluation professionnelle individuelle par une tierce partie par rapport à des indicateurs de dépréciation (par exemple, le risque de crédit). À la suite de la réévaluation de ces actifs en fin d'année, un montant total de 15,2 millions de dollars a été déprécié

concernant les projets de logement social. Au 31 décembre 2020, des provisions de 17,3 millions de dollars et de 4,9 millions de dollars existaient concernant les créances impayées relatives au projet d'énergie durable et au projet éolien de Monterrey respectivement. Au cours de l'année 2021, les fonds reçus et les mouvements sur les provisions ont abouti à un solde de provisions, au 31 décembre 2021, de 15,0 millions de dollars et de 8,8 millions de dollars concernant les créances impayées relatives au projet d'énergie durable et au projet éolien de Monterrey, respectivement. En outre, le projet d'énergie durable en Inde a été réévalué de 4,2 millions de dollars à 6,0 millions de dollars à la fin de l'année.

124. On trouvera ci-après le détail de la valeur comptable au 31 décembre 2021 des placements effectués par l'UNOPS au titre de cette initiative.

Tableau IV.22  
**Autres actifs financiers**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Logements sociaux dans les Caraïbes	1 352	2 892
Logements sociaux au Ghana	2 226	5 773
Logements sociaux en Inde	1 530	2 887
Logements sociaux au Kenya	2 225	5 776
Logements sociaux au Pakistan	16 688	21 562
Projet solaire de 250 MW en Inde (État du Rajasthan)	5 975	–
<b>Total</b>	<b>29 996</b>	<b>38 890</b>

125. Les intérêts courus sur les autres actifs financiers de l'UNOPS sont détaillés dans la note 22.

**Note 12**  
**Autres éléments d'actif**

126. Les autres éléments d'actif comprennent les contrats de change à terme et les contrats à terme pour lesquels une plus-value a été constatée à la fin de l'année.

Tableau IV.23  
**Autres éléments d'actif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Actifs en produits financiers dérivés	24 576	5 365

**Note 13**  
**Créances**

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

a) Créances au titre de projets : créances comptabilisées au titre de projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires ;

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

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

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

Tableau IV.24

**Créances**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Créances au titre de projets (montant brut)	46 279	43 145
Dépréciation des créances douteuses	(4 033)	(2 100)
<b>Créances au titre de projets (montant net)</b>	<b>42 246</b>	<b>41 045</b>
Créances diverses (montant brut)	54 338	50 687
Dépréciation des créances douteuses	(23 882)	(22 273)
Créances diverses (montant net)	30 456	28 414
<b>Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance non comprises)</b>	<b>72 702</b>	<b>69 459</b>
Charges comptabilisées d'avance	14 301	16 246
<b>Montant total net des créances (charges comptabilisées d'avance comprises)</b>	<b>87 003</b>	<b>85 705</b>
Dont :		
Créances diverses : part courante	29 235	27 533
Créances diverses : part non courante	1 221	881

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

130. Au 31 décembre 2021, des créances d'un montant de 27,9 millions de dollars (24,4 millions de dollars en 2020) avaient été dépréciées et entièrement provisionnées (voir le tableau IV.30). Du montant total des provisions, 23,8 millions de dollars (contre 22,2 millions de dollars en 2020) correspondaient aux créances liées aux projets au titre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation dont l'UNOPS s'est désinvesti.

131. Au 31 décembre 2021, les créances impayées mais non dépréciées étant donné qu'aucun défaut de paiement n'avait été constaté récemment s'élevaient à 8,2 millions de dollars (contre 12,4 millions de dollars en 2020). Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

Tableau IV.25  
**Classement des créances par échéance**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Passifs courants 0 à 3 mois</i>	<i>Échus 3 à 6 mois</i>	<i>Échus 6 à 12 mois</i>	<i>Plus de 12 mois</i>	<i>Total</i>
Créances	64 477	501	4 778	2 946	72 702

**Créances au titre de projets**

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

Tableau IV.26  
**Créances au titre de projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	36 767	39 955
Sommes à recevoir du Programme des Nations Unies pour le développement	4 241	–
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	1 238	1 090
<b>Total des créances au titre de projets</b>	<b>42 246</b>	<b>41 045</b>

133. Les créances liées à l'exécution de projets se rapportent à des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires. Certains accords de projet prévoient que l'UNOPS fournisse ses services avant de facturer le client et d'être réglé.

134. Le solde de 42,2 millions de dollars (contre 41,0 millions en 2020) correspondant aux créances liées aux projets comprend des avances d'un montant de 3,1 millions de dollars (contre 2,1 millions en 2020) que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2021, comme précisé dans la note 20.

135. Les sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies englobent les sommes dues par le Secrétariat de l'Organisation et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte de ces organismes ainsi qu'en cas de détachement de personnel.

136. Les sommes à recevoir du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sont essentiellement liées à des avances faites pour couvrir des paiements effectués au nom de l'UNOPS.

Tableau IV.27

**Sommes à recevoir du Programme des Nations Unies pour le développement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	4 694	(1 722)
Dépréciation des créances douteuses	(967)	(1 110)
<b>Montant net des sommes à recevoir/ (avances au titre de projets) du PNUD</b>	<b>3 727</b>	<b>(2 832)</b>
Montant cumulé des avances/(dettes) au titre de paiements effectués pour le compte de l'UNOPS	514	(749)
<b>Solde dû par le PNUD</b>	<b>4 241</b>	<b>(3 581)</b>
Dont :		
Sommes dues par le PNUD	4 241	–
Sommes dues au PNUD (hors avances au titre de projets)	–	(749)
Avances au titre de projet	–	(2 832)

**Créances diverses**

137. Les créances diverses s'établissent comme suit :

Tableau IV.28

**Créances diverses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Sommes à recevoir du personnel	1 658	1 714
Intérêts créditeurs sur les placements	6 422	6 874
Intérêts créditeurs provenant des autres actifs financiers	–	880
Créances accessoires	22 376	18 946
<b>Total des créances diverses</b>	<b>30 456</b>	<b>28 414</b>

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

**Charges comptabilisées d'avance**

Tableau IV.29

**Charges comptabilisées d'avance**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
Charges comptabilisées d'avance	14 301	16 246

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

#### Dépréciation des créances douteuses

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

Tableau IV.30

#### Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Solde d'ouverture</b>		
Créances liées aux projets	2 100	6 064
Créances diverses	22 273	85
<b>Solde d'ouverture</b>	<b>24 373</b>	<b>6 149</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances</b>		
Augmentation	4 644	22 863
Créances irrécouvrables comptabilisées en pertes au cours de l'année	(534)	(1 598)
Reprises de provisions et reclassements	(568)	(3 041)
<b>Augmentation/(diminution) nette</b>	<b>3 542</b>	<b>18 224</b>
<b>Solde de clôture</b>		
Créances liées aux projets	4 033	2 100
Créances diverses	23 882	22 273
<b>Solde de clôture</b>	<b>27 915</b>	<b>24 373</b>

141. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque catégorie de créances susmentionnées.

#### Note 14

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

142. Au 31 décembre 2021, le montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie détenus par l'UNOPS s'élevait à 782,8 millions de dollars.

Tableau IV.31

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Fonds en banque ou en caisse	246 390	155 833
Équivalents de trésorerie	536 444	728 142
<b>Total</b>	<b>782 834</b>	<b>883 975</b>

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

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

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

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

Tableau IV.32

**Fonds en banque**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
En dollars des États-Unis	171 135	103 565
Peso argentin	39 894	1 137
Euro	6 487	11 583
Shekel	5 921	2 100
Yen	3 521	3 412
Livre sud-soudanaise	1 953	158
Autres monnaies	17 210	33 656
<b>Total des fonds en banque</b>	<b>246 121</b>	<b>155 611</b>
Fonds en caisse	269	222
<b>Total</b>	<b>246 390</b>	<b>155 833</b>

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

Tableau IV.33

**Répartition des fonds en banque par notation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2021</i>	<i>31 décembre 2020</i>
AA-	18	44
A+	128 417	53 684
A	5 588	59 189
A-	7 038	6 431
BBB+	70 231	–
BB	–	517
BB-	12 106	8 734
B+	458	–



	31 décembre 2021	31 décembre 2020
B	5 398	5 840
B-	2 772	12 129
Non notés	14 095	9 043
<b>Total des fonds en banque</b>	<b>246 121</b>	<b>155 611</b>
Fonds en caisse	269	222
<b>Total</b>	<b>246 390</b>	<b>155 833</b>

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

149. La qualité de crédit des équivalents de trésorerie est récapitulée par notation financière dans le tableau ci-dessous.

Tableau IV.34

**Répartition des équivalents de trésorerie par notation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
AA	55 000	21 000
A+	400 026	613 142
A	46 418	55 000
A-	10 000	14 000
BBB+	25 000	25 000
<b>Total</b>	<b>536 444</b>	<b>728 142</b>

**Note 15**

**Avantages du personnel**

150. Les engagements au titre des avantages du personnel comprennent :

- a) Les avantages à court terme du personnel : congés annuels accumulés et part courante des prestations liées au congé dans les foyers ;
- b) Les avantages à long terme du personnel : part non courante des prestations liées au congé dans les foyers ;
- c) Les avantages postérieurs à l'emploi : toutes les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service et au rapatriement ;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail : prestations liées à la fin du contrat de travail.

Tableau IV.35  
**Passifs liés aux avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Avantages à court terme du personnel	37 117	36 243
Avantages à long terme du personnel	2 172	1 791
Avantages postérieurs à l'emploi	107 068	105 196
Indemnités de départ négocié	–	–
<b>Total</b>	<b>146 357</b>	<b>143 230</b>
Part courante	40 056	38 460
Part non courante	106 301	104 770

**Engagements au titre des avantages à court terme du personnel**

151. Le tableau ci-après récapitule les engagements au titre des avantages à court terme du personnel.

Tableau IV.36  
**Avantages à court terme du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Congés annuels	34 415	33 744
Congé dans les foyers (part courante)	2 643	2 430
Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation	59	69
<b>Total</b>	<b>37 117</b>	<b>36 243</b>

152. Le congé dans les foyers permet aux fonctionnaires recrutés sur le plan international qui remplissent les conditions requises de se rendre périodiquement dans leur pays d'origine pour renouveler ou renforcer les liens avec leur culture et leur famille.

**Engagements au titre des avantages à long terme du personnel**

153. Les avantages à long terme du personnel correspondent à la part non courante des prestations liées au congé dans les foyers. Les droits acquis qui peuvent être utilisés dans un délai de douze mois sont comptabilisés comme avantages à court terme du personnel tandis que ceux qui peuvent l'être après cette période de douze mois sont comptabilisés comme avantages à long terme du personnel.

**Avantages postérieurs à l'emploi**

154. Le tableau ci-après énumère les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Tableau IV.37  
**Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Assurance maladie après la cessation de service</b>		
Part courante	1 255	989
Part non courante	87 600	83 075
<b>Total partiel</b>	<b>88 855</b>	<b>84 064</b>
<b>Prime de rapatriement</b>		
Part courante	1 651	1 198
Part non courante	16 162	19 512
<b>Total partiel</b>	<b>17 813</b>	<b>20 710</b>
<b>Indemnisation en cas de décès</b>		
Part courante	33	30
Part non courante	367	392
<b>Total partiel</b>	<b>400</b>	<b>422</b>
<b>Total</b>	<b>107 068</b>	<b>105 196</b>
Dont :		
Passifs courants	2 939	2 217
Passifs non courants	104 129	102 979

155. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement, le capital-décès et les pensions. L'assurance maladie après la cessation de service est un régime qui permet aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de bénéficier d'une assurance maladie complète. Les prestations liées au rapatriement sont payables aux administrateurs à la cessation de service et comprennent le versement d'une prime ainsi que le remboursement des frais de voyage et de déménagement. L'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, à la prime de rapatriement et au capital-décès a été réalisée par un cabinet d'actuaiers indépendants. À la fin de l'année 2021, le montant total des engagements au titre des avantages postérieur à l'emploi s'élevait à 107,1 millions de dollars (contre 105,2 millions de dollars en 2020). Il a été calculé compte tenu des avantages auxquels peuvent prétendre les administrateurs et les agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

*Assurance maladie après la cessation de service*

156. Le montant en fin d'année des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est calculé sur la base de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2021. Les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2021 à 88,9 millions de dollars (contre 84,1 millions de dollars en 2020), déduction faite des cotisations à la charge des participants.

157. 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, dont dix ans d'affiliation à un régime d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et cinq ans d'affiliation pour ceux recrutés avant cette date.

#### *Prime de rapatriement*

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

159. Les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2021 à 17,8 millions de dollars (contre 20,7 millions de dollars en 2020).

#### *Indemnisation en cas de décès*

160. Le capital-décès est un avantage postérieur à l'emploi qui s'inscrit dans le cadre d'un régime à prestations définies. Les paiements sont exigibles au décès d'un employé qui remplit les conditions requises et laisse un conjoint survivant ou un enfant à charge.

161. Les actuaires ont estimé la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2021 à 0,4 million de dollars (soit un montant inchangé par rapport à 2020).

#### *Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi*

162. Les engagements auxquels les régimes à prestations définies donnent lieu sont évalués selon une méthode actuarielle. Le tableau ci-après indique l'évolution de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies au cours de l'année considérée.

Tableau IV.38

#### **Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Total 2020</i>
<b>Engagements au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>84 057</b>	<b>20 705</b>	<b>421</b>	<b>105 183</b>	<b>90 710</b>
Coût des services rendus au cours de la période	5 459	1 797	13	7 269	6 278
Coût financier	2 633	452	7	3 092	3 156
Prestations versées	(1 506)	(1 942)	(112)	(3 560)	(2 165)
Pertes/(gains) actuariel(le)s	(1 788)	(3 199)	71	(4 916)	7 204
<b>Engagements au 31 décembre</b>	<b>88 855</b>	<b>17 813</b>	<b>400</b>	<b>107 068</b>	<b>105 183</b>

Tableau IV.39  
**Engagements au titre des prestations définies postérieures à l'emploi : fonctionnaires en activité et retraités**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Total 2020</i>
Retraités	38 478	–	–	38 478	33 857
Fonctionnaires en activité ayant acquis les droits à prestations	14 671	5 968	197	20 836	18 014
Fonctionnaires en activité n'ayant pas encore pleinement acquis les droits à prestations	35 706	11 845	203	47 754	53 312
<b>Engagements au 31 décembre</b>	<b>88 855</b>	<b>17 813</b>	<b>400</b>	<b>107 068</b>	<b>105 183</b>

163. Le tableau ci-après récapitule les montants comptabilisés en charges.

Tableau IV.40  
**Effets des avantages postérieurs à l'emploi sur les résultats financiers**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Total 2020</i>
Coût des services rendus au cours de la période	5 459	1 797	13	7 269	6 278
Coût financier	2 633	452	7	3 092	3 156
<b>Charges au 31 décembre 2021</b>	<b>8 092</b>	<b>2 249</b>	<b>20</b>	<b>10 361</b>	<b>9 434</b>

164. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique Traitements et avantages du personnel.

*Gains/(pertes) actuariel(le)s*

165. Les gains/(pertes) actuariel(le)s sont comptabilisé(e)s directement en situation nette et reflètent des changements intervenus dans les hypothèses financières et démographiques et des ajustements liés à l'expérience.

Tableau IV.41  
**Gains/(pertes) actuariel(le)s**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Total 2020</i>
Modifications des hypothèses financières	505	499	15	1 019	(7 454)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Total 2021</i>	<i>Total 2020</i>
Modifications des hypothèses démographiques	(433)	9	(19)	(443)	–
Ajustements liés à l'expérience	1 716	2 691	(67)	4 340	250
<b>Total</b>	<b>1 788</b>	<b>3 199</b>	<b>(71)</b>	<b>4 916</b>	<b>(7 204)</b>

*Hypothèses actuarielles*

166. La principale hypothèse retenue par l'actuaire pour calculer les engagements au titre des prestations définies concerne le taux d'actualisation. Pour l'assurance maladie après la cessation de service, il tient compte également du taux d'évolution tendancielle du coût des soins de santé.

167. Le tableau ci-après présente les principales hypothèses retenues pour 2021.

Tableau IV.42

**Principales hypothèses actuarielles**

(En pourcentage)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>
Taux d'actualisation au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	3,16	2,29	2,03
Taux d'actualisation au 31 décembre 2021	3,27	2,72	2,55
Progression des traitements (hors inflation)	Barème des traitements de l'ONU	Barème des traitements de l'ONU	Barème des traitements de l'ONU
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Tables de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Tables de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

*Analyse de sensibilité*

168. L'analyse de sensibilité montre les effets potentiels du changement de certaines hypothèses essentielles servant à calculer le montant des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi. Si les hypothèses concernant le taux d'actualisation et l'évolution du coût des soins de santé venaient à changer, ce montant s'en trouverait modifié comme indiqué ci-après :

Tableau IV.43  
**Effets potentiels de l'évolution du taux d'actualisation sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prime de rapatriement</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>
Relèvement de 0,5 point de pourcentage	(9 215)	(720)	(14)
Abaissement de 0,5 point de pourcentage	10 762	773	15

Tableau IV.44  
**Effets potentiels de l'évolution du coût des soins de santé sur les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Coût des services rendus et coût financier</i>
Relèvement de 0,5 point de pourcentage	10 365	1 197
Abaissement de 0,5 point de pourcentage	(8 982)	(1 012)

#### *Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

169. L'UNOPS est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur 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.

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

171. Les Statuts de la Caisse disposent 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 réaliser cette évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. Celle-ci 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.

172. L'UNOPS est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. 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.

173. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été achevée au 31 décembre 2019, et l'évaluation au 31 décembre 2021 est en cours. Aux fins de l'établissement des états financiers de 2020, la Caisse a considéré que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2019 s'appliquaient au 31 décembre 2020.

174. L'évaluation actuarielle au 31 décembre 2019 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 144,4 %. Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 107,1 %.

175. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2019, 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.

176. 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 un 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 (2018, 2019 et 2020) s'élevait à 7 993,2 millions de dollars, dont 52,8 millions (soit 0,6 %) provenant de l'UNOPS.

177. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2021 se sont élevées à 19,3 millions de dollars (contre 17,5 millions de dollars en 2020). Aucun changement significatif ne devrait intervenir dans le montant des cotisations attendues pour 2022.

178. 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.

179. Le Comité des commissaires aux comptes audite chaque année les comptes 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/fr/](http://www.unjspf.org/fr/)).



### Indemnités de fin de contrat de travail

180. Au 31 décembre 2021, l'UNOPS n'avait pas d'engagement au titre des indemnités de fin de contrat de travail (comme c'était déjà le cas au 31 décembre 2020).

### Note 16

#### Dettes

Tableau IV.45

#### Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Dettes	195 291	168 471
Charges à payer	672 895	122 390
<b>Total</b>	<b>868 186</b>	<b>290 861</b>

181. Le tableau ci-après indique le solde des dettes au 31 décembre 2021.

Tableau IV.46

#### Dettes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Sommes dues au PNUD	–	749
Sommes dues à d'autres entités des Nations Unies	1 847	1 773
Dettes diverses	193 444	165 949
<b>Total</b>	<b>195 291</b>	<b>168 471</b>

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

#### Charges à payer

183. Les charges constatées d'avance, d'un montant de 672,9 millions de dollars (contre 122,4 millions de dollars en 2020), sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de la période considérée mais n'ont pas encore été facturés.

### Note 17

#### Avances de trésorerie reçues au titre des projets

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

Tableau IV.47  
**Avances de trésorerie reçues au titre des projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Produits comptabilisés d'avance	1 402 744	1 818 835
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers	2 369 783	1 359 045
<b>Total</b>	<b>3 772 527</b>	<b>3 177 880</b>

185. Le solde de 1 402,7 millions de dollars (contre 1 818,8 millions en 2020) correspondant aux créances liées aux projets comprend des avances d'un montant de 1 618,7 millions de dollars correspondant à l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2021, comme précisé dans la note 20.

**Note 18**  
**Autres éléments de passif**

186. Les autres éléments de passif comprennent les contrats de change à terme et les contrats à terme pour lesquels une moins-value a été constatée à la fin de l'année.

Tableau IV.48  
**Autres éléments de passif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Passifs en produits financiers dérivés	16 844	3 273

**Note 19**  
**Actif net/situation nette**

187. Les actifs nets/la situation nette de l'UNOPS sont les suivants :

Tableau IV.49  
**Actif net/situation nette**  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Gains/(pertes) actuariel(le)s</i>	<i>Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Réserves opérationnelles minimales</i>	<i>Réserve pour la croissance et l'innovation</i>	<i>Excédents cumulés</i>	<i>Total</i>
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	11 987	9 222	21 025	104 905	104 905	252 044
Ajustements sur période antérieure	–	–	–	–	287	287
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (après retraitement)</b>	<b>11 987</b>	<b>9 222</b>	<b>21 025</b>	<b>104 905</b>	<b>105 192</b>	<b>252 331</b>
Excédent pour la période	–	–	–	–	39 500	39 500
Gains/(pertes) actuariel(le)s	(7 204)	–	–	–	–	(7 204)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	–	1 919	–	–	–	1 919

	Gains/(pertes) actuariel(le)s	Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	Réserves opérationnelles minimales	Réserve pour la croissance et l'innovation	Excédents cumulés	Total
Virements/prélèvements sur d'autres réserves	–	–	963	19 412	(20 375)	–
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2021</b>	<b>4 783</b>	<b>11 141</b>	<b>21 988</b>	<b>124 317</b>	<b>124 317</b>	<b>286 546</b>
Excédent pour la période	–	–	–	–	90 381	90 381
Gains/(pertes) actuariel(le)s	4 916	–	–	–	–	4 916
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	–	(21 475)	–	–	–	(21 475)
Utilisation des réserves	–	–	–	–	–	–
Virements/prélèvements sur d'autres réserves	–	–	116 776	(13 198)	(103 578)	–
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>9 699</b>	<b>(10 334)</b>	<b>138 764</b>	<b>111 119</b>	<b>111 120</b>	<b>360 368</b>

#### *Gains/(pertes) actuariel(le)s*

188. Les écarts actuariels concernent le régime à prestations définies, comme le prévoit la norme IPSAS 39. Voir note 3 sur les méthodes comptables relatives aux engagements au titre des avantages du personnel.

#### *Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente*

189. Les variations des actifs financiers disponibles à la vente enregistrées à la juste valeur sont comptabilisées directement en actif net, en application de la norme IPSAS 29. Lorsqu'un actif disponible à la vente ayant été réévalué est cédé, la part de l'actif net qui lui correspond est effectivement réalisée et constatée dans l'état des résultats financiers.

#### *Réserve opérationnelle minimale*

190. Le Conseil d'administration de l'UNOPS a constitué en 2021 une nouvelle réserve opérationnelle minimale (voir [DP/OPS/2021/6](#)), dont l'objet est de garantir la viabilité et la sécurité financière de l'UNOPS dans l'hypothèse de la continuité de son activité. En application de l'article 22.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, cette réserve doit être intégralement financée et les éléments qui peuvent être compensés sont limités aux cas suivants :

- a) Les mouvements à la baisse ou l'insuffisance des produits ;
- b) Les fluctuations des flux de trésorerie ;
- c) L'augmentation des dépenses effectives par rapport aux estimations prévisionnelles ou les fluctuations des dépenses relatives aux projets ;
- d) Les autres imprévus entraînant une diminution des ressources affectées par l'UNOPS.

191. Le Conseil d'administration a approuvé la modification du montant minimum requis de la réserve opérationnelle de l'UNOPS, qui sera fixé à 25 % des charges de la gamme de services d'infrastructure, 5 % des charges pour les autres gammes de services et 33 % des frais administratifs, avec une pondération de 50 % pour l'année en cours, 30 % pour l'année précédente et 20 % pour l'année antérieure<sup>7</sup>, ce qui aurait

<sup>7</sup> Voir la décision 2021/21 du Conseil d'administration, paragraphe 5 (voir [DP/2022/2](#)).

dû correspondre au minimum, au 31 décembre 2021, à 138,8 millions de dollars, soit une augmentation de 116,8 millions de dollars par rapport à 2020.

#### *Réserve pour la croissance et l'innovation*

192. En 2019, la Directrice exécutive de l'UNOPS a créé une réserve pour la croissance et l'innovation, en vertu de l'autorité que lui confèrent le Règlement financier et les règles de gestion financière du Bureau. Cette réserve sert à investir dans la capacité future de génération de produits du Bureau. La valeur en a été fixée à 50 % de l'excédent des réserves opérationnelles. À ce jour, cette réserve a servi à financer des activités au titre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation visant à aiguiller des fonds vers des projets de grande ampleur qui contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable. Au 31 décembre 2021, elle s'élevait à 111,1 millions de dollars (contre 124,3 millions de dollars en 2020), dont 63,0 millions de dollars ont été investis par l'UNOPS dans des projets relevant de l'Initiative.

#### *Excédents cumulés*

193. Le montant des excédents cumulés représente la somme des excédents et des déficits résultant des activités de l'UNOPS au fil des ans, déduction faite des virements ou prélèvements effectués sur d'autres réserves, comme indiqué plus haut. Au 31 décembre 2021, le montant de l'excédent cumulé s'élevait à 111,1 millions de dollars (contre 124,3 millions de dollars en 2020).

### **Note 20**

#### **Produits et charges**

##### **Produits sans contrepartie directe**

194. En 2021, le montant des produits d'opérations sans contrepartie directe perçu par l'UNOPS s'est établi à 6,0 millions de dollars (contre un montant de 5,7 millions de dollars en 2020). Ce montant correspond à une subvention du Ministère des affaires étrangères de la Finlande : ces fonds vont être utilisés dans le cadre de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation au titre d'un programme annuel de subventions courant jusqu'en 2023.

195. Pour la période considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'est établi à 4,4 millions de dollars (contre 4,2 millions de dollars en 2020), dont 4,1 millions de dollars correspondent à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

##### **Produits avec contrepartie directe**

196. Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 1 199,0 millions de dollars (contre 1 160,6 millions de dollars en 2020) et les produits accessoires, d'un montant de 3,8 millions de dollars (contre 2,9 millions de dollars en 2020). Le tableau ci-après présente les produits et les charges résultant de l'exécution de projets.

Tableau IV.50  
**Produits et charges provenant de l'exécution de projets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Contrats de construction (infrastructures)	314 832	320 201
Achats	162 618	82 243
Gestion financière	86 864	193 971
Administration des ressources humaines	22 915	21 191
Gestion de projets divers	611 739	542 997
<b>Total des produits provenant de l'exécution de projets</b>	<b>1 198 968</b>	<b>1 160 603</b>
<b>À déduire : charges afférentes à l'exécution de projets</b>		
Contrats de construction	298 441	304 920
Achats	107 054	55 272
Gestion financière	66 491	167 071
Ressources humaines	11 472	13 291
Gestion de projets divers	575 807	511 003
<b>Total des charges afférentes à l'exécution de projets</b>	<b>1 059 265</b>	<b>1 051 557</b>
<b>Montant net des produits provenant de l'exécution de projets</b>	<b>139 703</b>	<b>109 046</b>

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

### Contrats de construction

198. Le montant des produits et des charges résultant de l'exécution de contrats de construction est comptabilisé dans le tableau ci-après.

Tableau IV.51  
**Contrats de construction : produits et charges**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années antérieures</i>	<i>Montant constaté pour la période considérée</i>
Produits	1 458 044	1 143 212	314 832
Charge	(1 357 104)	(1 058 663)	(298 441)
<b>Excédent</b>	<b>100 940</b>	<b>84 549</b>	<b>16 391</b>

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

Tableau IV.52

**Contrats de construction : sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde net des produits comptabilisés d'avance</i>	<i>Solde net des créances au titre des projets</i>	<i>Total</i>
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus	(3 119 960)	(49 928)	(3 169 888)
Produits constatés sur la durée du contrat	1 501 221	52 983	1 554 204
<b>Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets</b>	<b>(1 618 739)</b>	<b>3 055</b>	<b>(1 615 684)</b>
Retenues			13 247

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

**Dépenses opérationnelles et charges diverses**

201. Les dépenses opérationnelles, d'un montant de 91,0 millions de dollars (contre 96,1 millions de dollars en 2020), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer, entre autres :

- a) La location de bureaux et de véhicules : 19,2 millions de dollars ;
- b) L'entretien des locaux et du matériel : 22,2 millions de dollars ;
- c) Les services collectifs de distribution : 1,7 million de dollars.

202. Les charges diverses comprennent :

- a) Des provisions : 3,8 millions de dollars ;
- b) Des dépenses diverses : 2,5 millions de dollars.

203. Le coût des services contractuels, d'un montant de 367,7 millions de dollars (contre 392,5 millions de dollars en 2020), correspond aux dépenses engagées pour diverses activités et comprend notamment des paiements à :

- a) Des sous-traitants : pour des projets d'exécution et de construction ;
- b) Des consultants : pour les frais de formation et d'études ;
- c) Des prestataires de services de sécurité.

**Note 21**  
**Charges liées aux avantages du personnel**

Tableau IV.53  
**Charges liées aux avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Traitements	80 988	87 136
Assurance maladie après la cessation de service	8 092	7 271
Congé annuel	968	4 046
Congé dans les foyers	883	1 139
Régime à cotisations définies	17 940	19 258
Prime de rapatriement	2 356	2 223
Autres avantages à court terme du personnel	24 464	28 182
<b>Charges relatives au personnel</b>	<b>135 691</b>	<b>149 255</b>
Autres charges de personnel	307 038	300 938
<b>Total</b>	<b>442 729</b>	<b>450 193</b>

204. La rubrique Autres charges de personnel correspond au coût de la rémunération des vacataires de l'UNOPS au titre des traitements, des cotisations à la caisse de prévoyance et des jours de congé annuel accumulés.

205. En octobre 2014, l'UNOPS a mis en place une caisse de prévoyance pour tous ses vacataires recrutés sur le plan local. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation de l'employeur, qui représente 15 % de la rémunération prévue dans le contrat de vacataire, est fixe et comptabilisée en charges. Le vacataire cotise à hauteur de 7,5 % de sa rémunération mensuelle. Il incombe à l'UNOPS de prendre les dispositions nécessaires pour fournir un mécanisme de financement de la caisse, d'en assurer la gestion et de couvrir les frais d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2021, le solde des fonds détenus par la caisse de prévoyance au profit des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local s'établissait à 100,8 millions de dollars, contre 85,4 millions de dollars en 2020. De plus amples détails sur la caisse de prévoyance sont présentés à l'annexe aux présents états financiers.

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

**Note 22**  
**Produits financiers**

Tableau IV.54  
**Produits financiers**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Montant total des produits financiers provenant des placements	29 581	33 641
Intérêts courus sur d'autres actifs financiers	2 307	4 630
<i>À déduire</i> : dépréciation d'autres actifs financiers	(15 219)	-

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Comptabilisation au coût amorti (note 10)	–	(1 861)
<b>Montant total des produits financiers provenant des investissements et d'autres actifs financiers</b>	<b>16 669</b>	<b>36 410</b>
À déduire : produits financiers/charges financières afférent(e)s aux projets	(9 091)	(12 340)
<b>Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS</b>	<b>7 578</b>	<b>24 070</b>
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	117	394
<b>Total des produits financiers</b>	<b>7 695</b>	<b>24 464</b>

207. Le montant total des produits financiers provenant des investissements comprend des plus-values de 14,3 millions de dollars (contre 8,5 millions de dollars en 2020) réalisées sur les investissements gérés en externe.

Tableau IV.55  
**Gains/pertes de change nets**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Gains/(pertes) de change nets	19 150	(13 433)

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

209. Les plus-values latentes réalisées sur 7,7 millions de dollars de produits dérivés sont prises en compte dans les gains/pertes de change nets de l'UNOPS.

**Note 23**  
**Provisions**

Tableau IV.56

**Provisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1 <sup>er</sup> janvier 2021	Dispositions supplémentaires	Montants inutilisés repris	Montants utilisés	31 décembre 2021
Provisions pour réclamations	177	2 131	(110)	(228)	1 970
Provisions pour remise en état des locaux loués	229	33	–	–	262
Autres provisions	7 451	209	–	(1 220)	6 440
<b>Total</b>	<b>7 857</b>	<b>2 373</b>	<b>(110)</b>	<b>(1 448)</b>	<b>8 672</b>
Dont :					
Part courante					6 429
Part non courante					2 243



210. Les provisions pour remise en état des locaux loués correspondent au montant estimatif des dépenses à engager pour restituer lesdits locaux, à la fin du bail, dans l'état précisé dans le contrat. Elles se rapportent à divers contrats de location aux termes desquels l'UNOPS est tenu d'enlever des locaux les équipements installés. Les provisions pour réclamations concernent les actions en justice à l'issue desquelles un montant, qui peut être estimé de façon fiable, devra probablement être versé. Les autres provisions correspondent principalement au coût estimatif des mesures correctives qui s'imposent dans le cadre de l'exécution par l'UNOPS de projets en cours.

**Note 24**  
**Passifs éventuels**

211. Dans le cadre normal de ses activités, l'UNOPS peut être partie à des litiges qui entrent dans la catégorie des réclamations liées à des projets ou des réclamations du personnel. Le tableau ci-après présente une évaluation du coût financier des dossiers qui étaient encore ouverts à la fin de l'année. L'issue de tels litiges étant par nature imprévisible, il est difficile d'estimer la date à laquelle les éventuels décaissements auront lieu.

Tableau IV.57  
**Passifs éventuels**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Réclamations de clients liées à des projets	12 871	10 812
Réclamations du personnel	—	—
<b>Total des passifs éventuels</b>	<b>12 871</b>	<b>10 812</b>

212. D'après les estimations de l'UNOPS, sur les 12,9 millions de dollars de passifs éventuels constatés au 31 décembre 2021, le montant maximum des remboursements pourrait atteindre 0,7 million de dollars.

**Actifs éventuels**

213. L'UNOPS n'avait aucun actif éventuel au 31 décembre 2021 (ni au 31 décembre 2020).

**Note 25**  
**Engagements**

214. L'UNOPS loue des bureaux dans les lieux d'affectation hors siège en vertu de contrats de location simple, qui peuvent être résiliables ou non. Dans le premier cas, il doit donner un préavis de un à douze mois pour mettre fin au bail. La durée des baux va de quelques mois à vingt-huit ans. Certains contiennent une clause de reconduction permettant à l'UNOPS de les proroger après la date d'expiration initiale, ou une clause d'indexation permettant d'augmenter le loyer annuel en fonction de l'indice des prix du marché dans les pays où se trouvent les bureaux extérieurs.

215. Les frais de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 7,4 millions de dollars (contre 6,7 millions de dollars en 2020), qui ont été comptabilisés en charges courues au titre des contrats de location simple pendant l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique des dépenses opérationnelles.

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

Tableau IV.58

**Obligations locatives**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Baux expirant dans un an au plus tard	9 248	9 075
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	12 403	9 956
Baux expirant dans plus de cinq ans	5 543	6 446
<b>Total des engagements au titre de contrats de location simple</b>	<b>27 194</b>	<b>25 477</b>

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

218. Au 31 décembre 2021, le montant total des paiements minimaux au titre de la location que l'UNOPS devait percevoir dans le cadre des contrats de sous-location non résiliables était de 0,4 million de dollars (contre 0,6 million de dollars en 2020), en raison essentiellement du fait que plusieurs contrats de sous-location étaient arrivés à expiration à la fin de 2020 et n'avaient pas été renouvelés en 2021.

**Engagements en cours**

219. Les engagements de l'UNOPS comprennent les bons de commande et les contrats de service passés mais non exécutés au 31 décembre. Le tableau ci-dessous montre le total des engagements en cours de l'UNOPS au 31 décembre 2021 :

Tableau IV.59

**Engagements en cours**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Budget de gestion	4 075	3 348
Engagements relatifs aux projets	1 924 779	559 673
<b>Total des engagements en cours</b>	<b>1 928 854</b>	<b>563 021</b>
Dont :		
Engagements au titre des immobilisations corporelles	1 078	475
Engagements au titre des immobilisations incorporelles	-	-

**Note 26****Rapprochement de l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

Tableau IV.60

**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de gestion pour la période biennale 2020-2021</i>	<i>Budget de gestion pour 2021</i>	<i>Budget de gestion pour 2021</i>	<i>Écart entre le budget initial et le budget définitif 2021</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Explication</i>
	<i>Budget initial</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget révisé</i>			
<b>Total des produits pour la période</b>	<b>181 001</b>	<b>90 501</b>	<b>132 488</b>	<b>41 987</b>	<b>46</b>	<b>Augmentation due à l'engagement, au Mexique, de dépenses non récurrentes pour l'achat de produits pharmaceutiques</b>
<b>Ressources consacrées à la gestion</b>						
Postes	27 135	13 567	14 030	463	3	
Dépenses communes de personnel	20 382	10 191	10 160	(31)	(0)	
Voyages	8 703	4 352	2 591	(1 761)	(40)	Réduction des déplacements en raison de la pandémie de COVID-19
Consultants	66 420	33 2	36 704	3 494	11	
Frais de fonctionnement	12 851	6 426	5 834	(592)	(9)	
Mobilier et matériel	967	483	2 076	1 593	330	Adaptation du budget en raison de la comptabilisation à l'actif d'avoirs relatifs à oneUNOPS
Remboursements	2 042	1 021	1 270	249	24	Adaptation du budget en raison de l'augmentation des coûts de remboursement
<b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>	<b>138 500</b>	<b>69 250</b>	<b>72 665</b>	<b>3 415</b>	<b>5</b>	
Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus	22 501	11 251	–	(11 251)	(100)	L'UNOPS ne prévoit pas dans son budget interne les comptabilisations en pertes, provisions et réserves pour imprévus
Placement stratégique de l'excédent	20 000	10 000	11 000	1 000	10	
<b>Total des ressources utilisées</b>	<b>181 001</b>	<b>90 501</b>	<b>83 665</b>	<b>(6 836)</b>	<b>(8)</b>	

Tableau IV.61

**État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de gestion pour la période biennale 2020-2021</i>	<i>Budget de gestion pour 2021</i>	<i>Budget de gestion pour 2021</i>	<i>Montants effectifs pour 2021</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les montants effectifs</i>	<i>Explication</i>
	<i>Budget initial</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>	<i>Montants effectif</i>		
<b>Total des produits pour la période</b>	<b>181 001</b>	<b>90 50</b>	<b>132 488</b>	<b>136 573</b>	<b>4 085</b>	
<b>Ressources consacrées à la gestion</b>						
Postes	27 135	13 567	14 030	13 812	(218)	
Dépenses communes de personnel	20 382	10 191	10 160	10 769	609	
Voyages	8 703	4 352	2 591	880	(1 711)	Réduction des déplacements en raison de la pandémie de COVID-19
Consultants	66 420	33 210	36 704	34 079	(2 625)	
Frais de fonctionnement	12 851	6 426	5 834	3 963	(1 871)	Efficacité accrue des opérations de l'UNOPS
Mobilier et matériel	967	483	2 076	1 971	(105)	
Remboursements	2 042	1 021	1 270	1 229	(41)	
<b>Total des ressources utilisées pour la gestion</b>	<b>138 500</b>	<b>69 250</b>	<b>72 665</b>	<b>66 703</b>	<b>(5 962)</b>	
Comptabilisation en pertes, provisions et réserve pour imprévus	22 501	11 251	–	6 520	6 520	L'UNOPS ne prévoit pas dans son budget interne les comptabilisations en pertes, provisions et réserves pour imprévus. Le montant effectif est conforme aux prévisions initiales.
Placement stratégique de l'excédent	20 000	10 000	11 000	1 470	(9 530)	Possibilités d'investissement interne inférieures aux prévisions
<b>Total des ressources utilisées</b>	<b>181 001</b>	<b>90 501</b>	<b>83 665</b>	<b>74 693</b>	<b>(8 972)</b>	
<b>Produits nets (selon la méthode comptable applicable au budget)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>48 823</b>	<b>61 880</b>	<b>13 057</b>	

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

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

Tableau IV.62

**Écarts entre l'état II et l'état V**

	<i>Traitement dans l'état V</i>
Acquisition d'immobilisations corporelles	Méthode de la comptabilité de caisse
Acquisition d'immobilisations incorporelles	Méthode de la comptabilité de caisse
Dépréciation et amortissement d'immobilisations corporelles	Exclu du budget de l'UNOPS
Dépréciation et amortissement d'immobilisations incorporelles	Exclu du budget de l'UNOPS
Actifs ayant fait l'objet d'un don	Exclu du budget de l'UNOPS
Produits financiers	Exclu du budget de l'UNOPS
Écarts de change	Exclu du budget de l'UNOPS

222. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2020-2021. Le budget de l'année 2021 figure dans l'état V.

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

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

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

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

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

227. Des différences relatives aux entités prises en compte surviennent lorsque des programmes ou des entités qui relèvent de l'organisme pour lequel les états financiers sont établis ne sont pas pris en compte dans le budget.

Tableau IV.63

**Rapprochement de l'état des flux de trésorerie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	<i>Financement</i>	<i>Total</i>
Montant effectif présenté dans le budget et dans l'état comparatif (après ajustements pour différence de méthodes)	63 732	(1 852)	–	61 880
Différences liées à la méthode de calcul (acquisition et cession d'immobilisations incorporelles et corporelles)	–	–	–	–
Différences relatives aux entités prises en compte	4 026	(4 768)	–	(742)
Variations du fonds de roulement	1 240 671	–	–	1 240 671
Évolution des placements	–	(1 437 407)	–	(1 437 407)
Évolution des autres actifs financiers	–	(3 628)	–	(3 628)
Évolution des intérêts perçus	–	24 554	–	24 554
<b>Total partiel</b>	<b>1 308 429</b>	<b>(1 423 101)</b>	<b>–</b>	<b>(114 672)</b>
Gains/(pertes) de change nets	–	–	–	13 510
Ajustement : juste valeur des équivalents de trésorerie	–	–	–	21
<b>Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie</b>	<b>1 308 429</b>	<b>(1 423 101)</b>	<b>–</b>	<b>(101 141)</b>

**Note 27****Information sectorielle**

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

229. La structure de l'UNOPS est la suivante : six régions et un siège, situé au Danemark. Le siège, qui représente un secteur, est composé de cinq groupes : l'Équipe de direction, la Direction des finances et de l'administration, la Direction des pratiques et normes de mise en œuvre, le Bureau du Conseiller juridique et la Direction des portefeuilles régionaux.

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

231. Les actifs et passifs sectoriels sont ceux qui peuvent raisonnablement être imputables à tel ou tel secteur. Tous les autres sont regroupés à part, conformément à la norme IPSAS 18 (Information sectorielle).

232. Les produits, les charges, les actifs et les passifs sectoriels de l'UNOPS sont répartis comme suit :

Tableau IV.64  
**Produits et charges sectoriels**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Région Afrique</i>	<i>Région Asie</i>	<i>Région Europe et Asie centrale</i>	<i>Siège</i>	<i>Région Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Région Moyen-Orient</i>	<i>Groupe des services de New York</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>								
Produits provenant de l'exécution de projets	206 545	124 350	105 260	32 988	336 531	113 157	280 137	1 198 968
Produits accessoires	613	1 902	–	1 018	98	168	–	3 799
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–	5 967	–	–	–	5 967
<b>Total des produits</b>	<b>207 158</b>	<b>126 252</b>	<b>105 260</b>	<b>39 973</b>	<b>336 629</b>	<b>113 325</b>	<b>280 137</b>	<b>1 208 734</b>
<b>Charges</b>								
Services contractuels	62 559	25 203	9 801	5 297	105 089	42 376	117 255	367 580
Autres frais de personnel	60 913	50 187	36 280	39 911	47 567	18 747	53 433	307 038
Traitements et avantages du personnel	4 919	5 831	30 678	17 428	3 563	8 220	65 052	135 691
Dépenses opérationnelles	21 667	10 899	6 387	8 345	13 188	18 320	12 166	90 972
Fournitures et consommables	26 066	17 530	8 527	2 098	128 367	12 243	12 751	207 582
Voyages	11 789	4 142	778	373	2 244	1 818	4 726	25 870
Charges diverses	1 877	190	(4)	1 703	2 265	29	296	6 356
<b>Total des charges</b>	<b>189 790</b>	<b>113 982</b>	<b>92 447</b>	<b>75 155</b>	<b>302 283</b>	<b>101 753</b>	<b>265 679</b>	<b>1 141 089</b>
Produits financiers	–	–	–	7 695	–	–	–	7 695
Gains/(pertes) de change	–	–	–	19 150	–	–	–	19 150
<b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>26 845</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>26 845</b>
<b>Excédent avant charges non affectées</b>	<b>17 368</b>	<b>12 270</b>	<b>12 813</b>	<b>(8 337)</b>	<b>34 346</b>	<b>11 572</b>	<b>14 458</b>	<b>94 490</b>
<b>Charges sectorielles non affectées</b>								
Amortissement des immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	3 341
Amortissement des immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	768
<b>Excédent pour la période</b>	<b>17 368</b>	<b>12 270</b>	<b>12 813</b>	<b>(8 337)</b>	<b>34 346</b>	<b>11 572</b>	<b>14 458</b>	<b>90 381</b>

Tableau IV.65  
**Produits et charges sectoriels (données comparatives 2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Région Afrique</i>	<i>Région Asie</i>	<i>Région Europe et Asie centrale</i>	<i>Région Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Région Moyen-Orient</i>	<i>Groupe des services de New York</i>	<i>Total</i>
<b>Produits</b>							
Produits provenant de l'exécution de projets	172 543	192 651	102 559	31 981	224 111	154 042	1 160 603
Produits accessoires	399	1 661	67	543	37	191	2 897
Produits d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–	5 694	–	–	5 694
<b>Total des produits</b>	<b>172 942</b>	<b>194 312</b>	<b>102 626</b>	<b>38 218</b>	<b>224 148</b>	<b>154 233</b>	<b>1 169 194</b>
<b>Charges</b>							
Services contractuels	62 525	34 755	7 920	1 897	94 594	75 847	392 534
Autres frais de personnel	55 684	74 795	34 155	34 884	32 836	16 804	300 938
Traitements et avantages du personnel	5 817	5 264	37 108	16 723	3 460	8 082	149 255
Dépenses opérationnelles	19 560	17 386	3 973	14 607	9 401	17 155	96 065
Fournitures et consommables	9 783	15 643	3 586	2 246	64 337	22 633	129 454
Voyages	3 834	33 190	717	422	1 811	723	44 419
Charges diverses	275	123	134	21 860	(82)	26	22 526
<b>Total des charges</b>	<b>157 478</b>	<b>181 156</b>	<b>87 593</b>	<b>92 639</b>	<b>206 357</b>	<b>141 270</b>	<b>268 698</b>
Produits financiers	–	–	–	24 464	–	–	24 464
Gains/(pertes) de change	–	–	–	(13 433)	–	–	(13 433)
<b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11 031</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11 031</b>
<b>Excédent avant charges non affectées</b>	<b>15 464</b>	<b>13 156</b>	<b>15 033</b>	<b>(43 390)</b>	<b>17 791</b>	<b>12 963</b>	<b>45 034</b>
<b>Charges sectorielles non affectées</b>							
Amortissement des immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	4 507
Amortissement des immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	1 027
<b>Excédent pour la période</b>	<b>15 464</b>	<b>13 156</b>	<b>15 033</b>	<b>(43 390)</b>	<b>17 791</b>	<b>12 963</b>	<b>39 500</b>



Tableau IV.66  
**Actifs et passifs sectoriels**  
 (En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	Région Asie	Région Europe et Asie centrale	Siège	Région Amérique latine et Caraïbes	Région Moyen-Orient	Groupe des services de New York	Total des actifs et passifs rattachés à un secteur	Actifs et passifs ne pouvant être rattachés à un secteur	Total général
<b>Actif</b>										
<b>Actifs non courants</b>										
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	5 186	5 186
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	19 573	19 573
Placements à long terme	–	–	–	1 214 068	–	–	–	1 214 068	–	1 214 068
Autres actifs financiers	–	–	–	29 996	–	–	–	29 996	–	29 996
Créances non courantes	–	–	–	–	–	–	–	–	1 221	1 221
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 244 064</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 244 064</b>	<b>25 980</b>	<b>1 270 044</b>
<b>Actifs courants</b>										
Stocks	1 807	6	5	3 049	1 563	59	8 832	15 321	–	15 321
Autres éléments d'actif	–	–	–	24 576	–	–	–	24 576	–	24 576
Créances										
Créances au titre de projets	–	–	–	–	–	–	–	–	42 246	42 246
Charges comptabilisées d'avance	1 399	1 898	66	335	9 354	1 044	205	14 301	–	14 301
Créances diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	29 235	29 235
Placements à court terme	–	–	–	2 994 397	–	–	–	2 994 397	–	2 994 397
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	–	–	–	–	–	–	–	782 834	782 834
<b>Total des actifs courants</b>	<b>3 206</b>	<b>1 904</b>	<b>71</b>	<b>3 022 357</b>	<b>10 917</b>	<b>1 103</b>	<b>9 037</b>	<b>3 048 595</b>	<b>854 315</b>	<b>3 902 910</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>3 206</b>	<b>1 904</b>	<b>71</b>	<b>4 266 421</b>	<b>10 917</b>	<b>1 103</b>	<b>9 037</b>	<b>4 292 659</b>	<b>880 295</b>	<b>5 172 954</b>
<b>Passif</b>										
<b>Passifs non courants</b>										
Avantages à long terme du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	106 301	106 301
Provisions	–	2 033	–	210	–	–	–	2 243	–	2 243
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>–</b>	<b>2 033</b>	<b>–</b>	<b>210</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2 243</b>	<b>106 301</b>	<b>108 544</b>

Tableau IV.66  
**Actifs et passifs sectoriels (suite)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	Région Asie	Région Europe et Asie centrale	Siège	Région Amérique latine et Caraïbes	Région Moyen-Orient	Groupe des services de New York	Total des actifs et passifs rattachés à un secteur	Actifs et passifs ne pouvant être rattachés à un secteur	Total général
<b>Passifs courants</b>										
Avantages à court terme du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	40 056	40 056
Dettes	–	–	–	–	–	–	–	–	868 186	868 186
Avances de trésorerie reçues au titre des projets										
Produits comptabilisés d'avance	215 197	265 676	82 626	25 837	570 470	187 394	55 544	1 402 744	–	1 402 744
Liquidités détenues pour le compte de tiers au titre de projets	251 374	459 507	294 520	8 776	1 300 007	43 377	12 222	2 369 783	–	2 369 783
Autres éléments de passif	–	–	–	16 844	–	–	–	16 844	–	16 844
Provisions	2 757	1 433	–	201	1 950	68	20	6 429	–	6 429
<b>Total des passifs courants</b>	<b>469 328</b>	<b>726 616</b>	<b>377 146</b>	<b>51 658</b>	<b>1 872 427</b>	<b>230 839</b>	<b>67 786</b>	<b>3 795 800</b>	<b>908 242</b>	<b>4 704 042</b>
<b>Total du passif</b>	<b>469 328</b>	<b>728 649</b>	<b>377 146</b>	<b>51 868</b>	<b>1 872 427</b>	<b>230 839</b>	<b>67 786</b>	<b>3 798 043</b>	<b>1 014 543</b>	<b>4 812 586</b>

Tableau IV.67  
**Actifs et passifs sectoriels (données comparatives 2020)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	Région Asie et Asie centrale	Région Europe et Asie centrale	Siège	Région Amérique latine et Caraïbes	Région Moyen-Orient	Groupe des services de New York	Total des actifs et passifs rattachés à un secteur	Actifs et passifs ne pouvant être rattachés à un secteur	Total général
<b>Actif</b>										
<b>Actifs non courants</b>										
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	3 879	3 879
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	18 368	18 368
Placements à long terme	–	–	–	760 584	–	–	–	760 584	–	760 584
Autres actifs financiers	–	–	–	38 890	–	–	–	38 890	–	38 890
Créances non courantes	–	–	–	–	–	–	–	–	881	881
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>799 474</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>799 474</b>	<b>23 128</b>	<b>822 602</b>
<b>Actifs courants</b>										
Stocks	757	24	14	–	1 536	449	9 434	12 214	–	12 214
Autres éléments d'actif	–	–	–	5 365	–	–	–	5 365	–	5 365
Créances										
Créances au titre de projets	–	–	–	–	–	–	–	–	41 045	41 045
Charges comptabilisées d'avance	1 802	6 432	242	738	5 389	1 454	189	16 246	–	16 246
Créances diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	27 533	27 533
Placements à court terme	–	–	–	2 100 667	–	–	–	2 100 667	–	2 100 667
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	–	–	–	–	–	–	–	883 975	883 975
<b>Total des actifs courants</b>	<b>2 559</b>	<b>6 456</b>	<b>256</b>	<b>2 106 770</b>	<b>6 925</b>	<b>1 903</b>	<b>9 623</b>	<b>2 134 492</b>	<b>952 553</b>	<b>3 087 045</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 559</b>	<b>6 456</b>	<b>256</b>	<b>2 906 244</b>	<b>6 925</b>	<b>1 903</b>	<b>9 623</b>	<b>2 933 966</b>	<b>975 681</b>	<b>3 909 647</b>
<b>Passif</b>										
<b>Passifs non courants</b>										
Avantages à long terme du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	104 770	104 770
Provisions	2 001	2 021	–	173	–	–	–	4 195	–	4 195
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>2 001</b>	<b>2 021</b>	<b>–</b>	<b>173</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 195</b>	<b>104 770</b>	<b>108 965</b>

Tableau IV.67  
**Actifs et passifs sectoriels (données comparatives 2020) (suite)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Région Afrique	Région Asie et Asie centrale	Région Europe	Siège	Région Amérique latine et Caraïbes	Région Moyen-Orient	Groupe des services de New York	Total des actifs et passifs rattachés à un secteur	Actifs et passifs ne pouvant être rattachés à un secteur	Total général
<b>Passifs courants</b>										
Avantages à court terme du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	38 460	38 460
Dettes	–	–	–	–	–	–	–	–	290 861	290 861
Avances de trésorerie reçues au titre des projets										
Produits comptabilisés d'avance	224 671	178 981	85 467	28 844	988 201	167 190	(198 731)	1 474 623	344 212	1 818 835
Liquidités détenues pour le compte de tiers au titre de projets	188 858	232 694	255 422	7 512	615 962	46 319	12 279	1 359 046	(1)	1 359 045
Autres éléments de passif	–	–	–	3 273	–	–	–	3 273	–	3 273
Provisions	617	2 661	86	206	90	–	–	3 660	2	3 662
<b>Total des passifs courants</b>	<b>414 146</b>	<b>414 336</b>	<b>340 975</b>	<b>39 835</b>	<b>1 604 253</b>	<b>213 509</b>	<b>(186 452)</b>	<b>2 840 602</b>	<b>673 534</b>	<b>3 514 136</b>
<b>Total du passif</b>	<b>416 147</b>	<b>416 357</b>	<b>340 975</b>	<b>40 008</b>	<b>1 604 253</b>	<b>213 509</b>	<b>(186 452)</b>	<b>2 844 797</b>	<b>778 304</b>	<b>3 623 101</b>

**Note 28**  
**Parties liées**

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

234. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et indemnités de subsistance de ses membres et des dépenses engagées par ceux-ci dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat. En 2021, aucune dépense afférente aux voyages de membres du Conseil d'administration n'a été enregistrée (contre 0,02 million de dollars dépensés à ce titre en 2020), en raison principalement des répercussions de la pandémie sur ce secteur. Les membres du Conseil d'administration sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Ils ne sont pas considérés comme faisant partie des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

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

**Principaux dirigeants**

236. Le tableau ci-après présente le montant total de la rémunération des membres de la direction exécutive.

Tableau IV.68

**Principaux dirigeants**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Nombre de personnes	7	1
Montant total de la rémunération :		
Rémunération de base et indemnité de poste	1 457	242
Autres prestations	370	75
Avantages postérieurs à l'emploi	475	80
<b>Rémunération totale</b>	<b>2 309</b>	<b>398</b>
Avances non remboursées sur les prestations	–	–
Encours des prêts	–	–
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et du paiement des congés <sup>a</sup>	772	416

<sup>a</sup> Les engagements en matière d'assurance maladie après la cessation de service, de prime de rapatriement et de capital-décès communiqués dans le présent document prennent en compte les montants pour la Directrice exécutive et l'ancien Directeur exécutif adjoint.

237. Dans le cadre du présent rapport, on considère la Directrice exécutive et l'Équipe de direction comme des principaux dirigeants. La Directrice exécutive a le pouvoir et la responsabilité d'organiser, de conduire, d'orienter et de contrôler les activités de l'organisation. Quant à l'Équipe de direction, elle représente un forum de coordination interne qui soutient la Directrice exécutive sur les questions relatives au positionnement stratégique de l'UNOPS.

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

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

240. En 2021, une enquête a été ouverte au sujet d'une possible situation de conflit d'intérêts dans laquelle un responsable aurait pu influencer la prise de décisions.

241. Le poste de Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS est vacant depuis la nomination du titulaire au poste de Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation de l'UNOPS à compter de mars 2020.

## **Note 29**

### **Événements postérieurs à la date de clôture**

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

243. En février 2022, le Conseil d'administration, au paragraphe 4 de sa décision 2022/5, a approuvé la création de la réserve pour l'Initiative d'investissements responsables dans les domaines des infrastructures et de l'innovation pour un montant initial de 105 millions de dollars, étant entendu que toute modification ultérieure de ce montant serait soumise à son approbation (voir [DP/2022/14](#)). La réserve sera utilisée pour financer et comptabiliser les investissements effectués dans le cadre de l'Initiative. La décision du Conseil d'administration a été appliquée en mars 2022, avec la création de la réserve susmentionnée, dont il sera tenu compte dans les états financiers de 2022.

244. Les états financiers de l'UNOPS ont été achevés alors que la pandémie de COVID-19 n'était pas terminée. Celle-ci a eu un impact financier limité sur les opérations de l'UNOPS en 2021. Au moment de la rédaction du présent rapport, il était encore trop tôt pour estimer l'ampleur exacte des conséquences économiques à long terme et leurs potentielles incidences ultérieures sur l'actif net/la situation nette de l'UNOPS.

À la date de signature des états financiers de l'UNOPS et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2021, il ne s'était produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, aucun événement important, favorable ou défavorable, susceptible de modifier ces états.

## Annexe

### État récapitulatif de la Caisse de prévoyance des vacataires de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	85 354	67 655
Cotisations/(primes)	27 306	24 177
Paiements	(15 621)	(11 365)
Fonds non préaffectés au fonds	1 040	782
Gains/(pertes)	2 739	4 105
<b>Solde de clôture au 31 décembre</b>	<b>100 818</b>	<b>85 354</b>

Les cotisations non nominatives sont composées des cotisations de l'UNOPS au titre des projets majorées des intérêts positifs (ou minorées des intérêts négatifs) qu'un membre n'a pas été en mesure de récupérer car il n'avait pas cotisé pendant suffisamment d'années. Toutes les cotisations non nominatives sont versées au fonds général de la Caisse mais, comme tous les actifs financiers de celle-ci, elles sont dissociées des autres actifs financiers de l'UNOPS.

Conformément aux principes applicables à son fonds de prévoyance, l'UNOPS peut facturer des frais administratifs ou similaires justifiés aux cotisations non nominatives. On trouvera dans le tableau ci-après des informations sur les cotisations non nominatives.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2021	2020
Solde d'ouverture des cotisations non nominatives	6 559	5 870
Variation des cotisations non nominatives au cours de la période	1 178	1 103
Total des charges afférentes aux cotisations non nominatives réparties en application des principes de la Caisse de prévoyance ci-après		
Personnel de l'UNOPS	(52)	(51)
Administrateur de la Caisse de prévoyance ou conseiller en placements	(362)	(304)
Services profitant à tous les membres	(241)	(59)
<b>Total des charges afférentes aux cotisations non nominatives</b>	<b>(655)</b>	<b>(414)</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre</b>	<b>7 082</b>	<b>6 559</b>

