



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 octobre 2016  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante et onzième session**  
Point 132 de l'ordre du jour  
**Rapports financiers et états financiers vérifiés**  
**et rapports du Comité des commissaires aux comptes**

## **Résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2015**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, conformément à la résolution 47/211 de l'Assemblée, un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur la vérification des comptes de l'année terminée le 31 décembre 2015.



## **Lettres d'envoi**

### **Lettre datée du 20 octobre 2016, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2015.

Le Contrôleur et Vérificateur général  
des comptes de la République-Unie de Tanzanie  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

**Lettre datée du 20 octobre 2016, adressée au Secrétaire général  
par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre un résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports établis par le Comité des commissaires aux comptes pour examen par l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session.

Le Contrôleur et Vérificateur général  
des comptes de la République-Unie de Tanzanie  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Étendue des vérifications et mandat .....	7
II. Questions à caractère général intéressant l'Organisation des Nations Unies .....	7
A. Opinions des commissaires aux comptes .....	7
B. Résultats financiers .....	8
C. Passifs liés aux avantages du personnel .....	15
D. Application des normes IPSAS .....	17
E. Gestion des opérations menées dans le monde entier et des risques qui y sont associés .	20
F. Partenaires d'exécution .....	23
G. Cas de fraude, sensibilisation et prévention .....	25
H. Gestion rationnelle des services essentiels .....	29
I. Transformation des modes de fonctionnement .....	38
III. État d'avancement de l'application des recommandations antérieures .....	40
IV. Remerciements .....	41
Annexe	
I. Organismes .....	42
II. Types d'opinions formulées par les commissaires aux comptes .....	43
III. Suite donnée aux recommandations antérieures .....	44

**Abréviations**

BSCI	Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)
CCI	Centre du commerce international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TPIR	Tribunal pénal international pour le Rwanda
TPIY	Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies

## **Résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2015**

### *Résumé*

Dans sa résolution 47/211, l'Assemblée générale a invité le Comité des commissaires aux comptes à récapituler les principales anomalies relevées dans la gestion des programmes et la gestion financière, les cas de détournement de fonds ou de fraude, ainsi que les mesures prises à cet égard par les entités concernées. Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport ont trait aux thèmes communs et aux principales anomalies relevées dans les rapports que le Comité des commissaires aux comptes a adressés à l'Assemblée au sujet de 20 entités, dont les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (voir annexe I). Le contenu des rapports que le Comité a adressés au Conseil de sécurité et à d'autres organes directeurs n'est pas inclus.

Le présent rapport résume les principales questions, y compris celles relatives aux résultats, dont il a été fait état dans les rapports distincts sur les entités du système des Nations Unies soumis à l'Assemblée générale. La plupart des questions traitées dans le présent rapport sont par nature transversales et portent sur des thèmes d'audit prédéterminés compte tenu des risques d'audit et des demandes particulières formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

## I. Étendue des vérifications et mandat

1. Le présent rapport réunit les constatations et conclusions figurant dans les rapports que le Comité des commissaires aux comptes a adressés à l'Assemblée générale en 2015 au sujet de 20 entités, dont les opérations de maintien de la paix des Nations Unies<sup>1</sup> et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (voir annexe I). Dans ses résolutions 70/238 A et 70/248 A, l'Assemblée générale a décidé que le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies devait lui être présenté séparément, comme les rapports concernant les autres entités des Nations Unies, et que ledit rapport serait annexé à celui du Comité mixte de la Caisse. Le présent rapport regroupe également les constatations figurant dans quatre rapports autonomes établis au cours de la même période<sup>2</sup>.

2. Le Comité a continué de fournir des informations concernant les problèmes communs à plusieurs entités, ainsi que le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a demandé le 27 janvier 2014, puis rappelé le 19 février 2015, étant entendu que le Comité trouve encore cette démarche utile (voir A/70/380).

3. Dans ses rapports par entité, le Comité a donc continué à aborder des questions thématiques, des grandes tendances ainsi que des problèmes communs et formulé dans le présent résumé des observations sur les questions suivantes : passifs liés aux avantages du personnel (sect. II.C), application des normes IPSAS et valorisation des avantages (sect. II.D), gestion d'opérations menées dans le monde entier et gestion des risques (sect. II.E), partenaires d'exécution (sect. II.F), cas de fraude, sensibilisation et prévention (sect. II.G), gestion rationnelle des services essentiels (sect. II.H) et transformation des modes de fonctionnement (sect. II.I).

## II. Questions à caractère général intéressant l'Organisation des Nations Unies

### A. Opinions des commissaires aux comptes

4. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de 20 entités, dont les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (voir annexe I), en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946.

5. Les 20 entités ont fait l'objet d'opinions sans réserve. Le TPIR a reçu une opinion sans réserve assortie d'une observation pour la deuxième année visant à

<sup>1</sup> Le Comité inclut les opérations de maintien de la paix dans le présent rapport pour donner une image plus complète des principales anomalies relevées dans les rapports en vue de mieux aider l'Assemblée générale à remplir son rôle en matière de gouvernance. Les budgets des opérations de maintien de la paix étant établis sur la base d'un exercice annuel clos le 30 juin, les chiffres relatifs à ces opérations ont été arrêtés à cette date, sauf indication contraire.

<sup>2</sup> Rapports annuels du Comité des commissaires aux comptes sur Umoja, sur le plan-cadre d'équipement, sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève et sur les progrès dans le traitement des questions relatives aux technologies de l'information et des communications au Secrétariat.

attirer l'attention sur le fait que le Tribunal n'était plus en situation de continuité d'activité depuis le 31 décembre 2015. Ayant clôturé la dernière affaire dont il était saisi dans le cadre de son mandat, le TPIR liquide actuellement ses actifs avant de confier ses activités restantes au Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, une activité qui devrait se terminer le 1<sup>er</sup> janvier 2017 au plus tard.

6. Le Comité a ensuite établi des rapports abrégés, dans lesquels il a formulé des opinions, ainsi que des rapports détaillés, où il a présenté ses constatations et recommandations dans le détail (on trouvera des précisions sur les différents types d'opinions à l'annexe II).

7. Au cours de l'année considérée, les états financiers de 11 entités<sup>3</sup> ont été présentés le 31 mai 2016 (deux mois après la date normale) en raison de difficultés liées à la mise en service à l'ONU du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja). En raison de ce retard, le Comité a émis ses opinions sur les états financiers correspondants en septembre et octobre 2016.

8. Depuis l'adoption des normes IPSAS, un nombre croissant d'organismes des Nations Unies ont continué d'améliorer leur procédures relatives à la clôture des comptes et à la présentation des états financiers, ce qui témoigne de la volonté des organismes des Nations Unies de s'acquitter de la responsabilité qui est la leur de rendre compte de l'utilisation des ressources financières conformément aux normes IPSAS. Des retards importants ont toutefois été observés dans l'établissement d'états financiers matériellement exacts concernant les opérations de l'Organisation des Nations Unies, comme il est indiqué dans le volume I, et concernant l'ONUSD. Le Secrétariat doit renforcer la qualité et la rigueur de la procédure d'établissement des états financiers en 2016. Il est possible d'améliorer encore l'application des normes IPSAS et de veiller à ce que les entités du Secrétariat de l'ONU tirent un meilleur parti d'Umoja pour faciliter l'établissement des comptes.

## B. Résultats financiers

### Résultat net

9. Sur les 19 entités auditées<sup>4</sup>, 10 ont terminé l'année financière avec un excédent [FNUAP, HCR, ONU-Femmes, opérations de maintien de la paix, ONU (hors opérations de maintien de la paix), PNUE, TPIR, TPIY, UNITAR et UNOPS], tandis que les neuf autres ont enregistré un déficit (CCI, Fonds d'équipement des Nations Unies, Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, ONUDC, ONU-Habitat, PNUD, UNICEF, UNRWA et UNU). Sur ces dernières, six<sup>5</sup> ont enregistré un déficit alors qu'elles étaient en excédent l'année financière antérieure, en raison notamment de la diminution des contributions; de l'augmentation des engagements au titre des prestations dues à la cessation de

<sup>3</sup> Organisation des Nations Unies (Vol. I), CCI, PNUE, ONU-Habitat, UNITAR, ONUDC, UNU, TPIR, TPIY et Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux et Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

<sup>4</sup> La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'est pas concernée car elle suit la norme comptable internationale 26 pour la présentation des rapports financiers et les normes IPSAS pour le traitement comptable.

<sup>5</sup> CCI, Fonds d'équipement des Nations Unies, Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, ONU-Habitat, UNRWA et UNICEF.

service, à la suite de l'adoption des normes IPSAS; de la comptabilisation d'une partie importante du produit la première année de l'exercice biennal; de l'utilisation en 2015 d'excédents importants comptabilisés en 2014. Sur les 10 entités ayant terminé l'année financière avec un excédent, cinq (HCR, opérations de maintien de la paix, ONU (hors opérations de maintien de la paix), TPIR et TPIY) avaient accusé un déficit en 2014. Le fait que le TPIR ait cessé ses activités et que le HCR ait reçu tardivement des produits pour des opérations d'urgence en Iraq et en République arabe syrienne, entre autres, expliquent ces résultats.

10. Le tableau 1 présente une comparaison de l'actif net en 2014 et 2015. Le Comité a constaté que l'actif net de quatre entités<sup>6</sup> avait augmenté par rapport à l'année antérieure. Par exemple, l'augmentation de l'actif net de l'UNICEF s'explique par l'augmentation des réserves, due principalement à des gains actuariels. La hausse enregistrée par l'UNITAR tient au fait que la baisse des excédents a été compensée par des gains actuariels découlant de l'évaluation des passifs liés aux avantages du personnel. Sur les 11 entités dont les réserves avaient diminué en 2014, huit ont enregistré une augmentation de leur actif net pour l'année considérée (FNUAP, HCR, ONUDC, ONU (hors opérations de maintien de la paix), PNUD, TPIR, TPIY et UNOPS). Cette augmentation est imputable à la diminution des passifs, aux dons importants reçus à la fin de l'année financière pour les situations d'urgence, à l'augmentation des excédents et à des gains actuariels importants découlant de l'évaluation des passifs liés aux avantages du personnel.

11. Toutefois, sept entités<sup>7</sup> ont vu leur actif net baisser, dont trois sont dans cette situation depuis plusieurs années (CCI, opérations de maintien de la paix et UNU). Si des mesures appropriées ne sont pas prises, cette tendance risque d'affaiblir les réserves financières, ce qui pourrait avoir des effets négatifs sur la santé financière globale des entités concernées et leur capacité à honorer certains de leurs engagements. Le recul de l'actif net enregistré par ces entités en 2015 s'explique principalement par l'augmentation du total des passifs, la baisse des contributions volontaires et des ajustements sur années antérieures.

---

<sup>6</sup> ONU-Femmes, PNUE, UNICEF et UNITAR.

<sup>7</sup> Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, Fonds d'équipement des Nations Unies, ONU-Habitat, UNRWA, opérations de maintien de la paix des Nations Unies, UNU et CCI.

Tableau 1  
**Actif net au 31 décembre 2015**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Actif net		Variation : augmentation/ (diminution)	Augmentation/ diminution	Explication de la variation
	Décembre 2015	Décembre 2014 après retraitement	Pourcentage		
ONU (hors opérations de maintien de la paix)	2 498 804	1 683 657	48,42	Augmentation	Augmentation de l'excédent et importants gains actuariels découlant de l'évaluation des passifs liés aux avantages du personnel,
Opérations de maintien de la paix	933 026	954 507	(2,25)	Diminution	Augmentation du total des passifs supérieure à l'augmentation du total des actifs
CCI	(414)	16 574	(102,50)	Diminution	Déficit dû à la baisse des contributions volontaires alors que les charges sont demeurées constantes
Fonds d'équipement des Nations Unies	107 091	109 870	(2,53)	Diminution	Déficit de 8,3 millions de dollars dû principalement à l'utilisation de soldes de trésorerie des ressources autres que les ressources de base reportés d'années antérieures, ainsi qu'au décaissement de fonds réservés à des fins déterminées pour un montant de 1,3 million de dollars, y compris au titre de la sécurité, de l'informatique, de la formation et d'autres retenues sur salaire
PNUD	4 270 136	4 224 260	1,09	Augmentation	Augmentation de l'actif net s'expliquant principalement par une diminution du passif et une hausse de l'excédent cumulé (réserve)
PNUE	1 305 943	1 136 568	14,90	Augmentation	Réduction de 30,8 millions de dollars du montant cumulé des charges de l'ONUDI et excédent de l'année considérée
FNUAP	794 372	727 430	9,20	Augmentation	Amélioration s'expliquant principalement par l'accroissement des contributions à recevoir, la diminution du passif à la suite de la baisse des fonds détenus par le FNUAP pour le compte d'autres organismes des Nations Unies, l'augmentation du taux d'actualisation utilisé pour calculer le montant des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (qui est passé de 4,0 % en 2014 à 4,4 % en 2015) et la baisse du taux tendanciel de variation des frais médicaux pour les régimes d'assurance maladie autres que ceux disponibles aux États-Unis (qui est passé de 5,0 % en 2014 à 4,0 % en 2015)

Entité	Actif net		Variation : augmentation/ (diminution)	Augmentation/ diminution	Explication de la variation
	Décembre 2015	Décembre 2014 après retraitement	Pourcentage		
ONU-Habitat	310 359	323 227	(3,98)	Diminution	Ajustements sur années antérieures d'un montant de 13,3 millions de dollars
UNICEF	4 631 026	4 468 435	3,64	Augmentation	Augmentation des réserves, principalement grâce à des gains actuariels
UNITAR	21 097	16012	31,76	Augmentation	Baisse des excédents compensée par des gains actuariels enregistrés à l'issue de l'évaluation des passifs liés aux avantages du personnel
HCR	1 456 148	1 116 624	30,41	Augmentation	Dons importants reçus à la fin de l'année pour répondre à des situations d'urgence en Iraq et en République arabe syrienne
ONUDC	453 005	433 726	4,44	Augmentation	Incidence de l'ajustement lié à la consolidation des passifs au titre des avantages du personnel,
UNOPS	99 191	83 031	19,46	Augmentation	Excédent pour l'année considérée
UNRWA	196 103	328 677	(40,34)	Diminution	Augmentation des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service comptabilisés dans les états financiers à la suite de l'adoption des normes IPSAS en 2012
UNU	447 629	452 723	(1,13)	Diminution	Baisse des actifs, en particulier des placements
ONU-Femmes	358 512	345 647	3,72	Augmentation	Augmentation de l'actif et diminution du passif
TPIR	7 989	(24 712)	132,33	Augmentation	Augmentation de l'excédent cumulé
TPIY	29 108	6 287	362,99	Augmentation	Non communiquée
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	5 340	31 226	(82,90)	Diminution	Non communiquée

Source : États financiers de 2014 et 2015 des organismes des Nations Unies.

## Ratios

12. L'analyse des ratios permet d'évaluer la viabilité financière et la liquidité des différentes entités des Nations Unies (tableau 2). En général, un ratio de 1:1 est considéré comme un bon indicateur de viabilité financière.

13. Les 19 entités<sup>8</sup> ont démontré leur solvabilité, c'est-à-dire leur capacité à honorer leurs engagements à long terme. Toutefois, l'UNOPS, les opérations de maintien de la paix et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions

<sup>8</sup> La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies n'a pas été prise en compte dans l'analyse en raison de la nature particulière de ses activités.

résiduelles des tribunaux pénaux ont des ratios de liquidité inférieurs à 1:1, signe d'une viabilité financière légèrement affaiblie. Le Comité note que le ratio de liquidité générale (0,85), le ratio de liquidité relative (0,84) et le ratio de liquidité immédiate (0,82) de l'UNOPS étaient inférieurs à 1. S'il s'agit habituellement d'un signe de faiblesse financière, cette tendance reflète ici la politique suivie par l'UNOPS, qui consiste à privilégier des placements à plus long terme pouvant être liquidés à tout moment. Ces placements ne sont pas pris en compte dans le calcul du ratio mais sont suffisamment liquides pour répondre aux besoins opérationnels en cas de nécessité.

14. Tous les ratios des entités suivantes sont supérieurs à ceux de la période antérieure : FNUAP, UNICEF, HCR, UNU, UNITAR, ONU (hors opérations de maintien de la paix), ONU-Habitat, TPIY, TPIR et PNUE. En revanche, la plupart des ratios de l'UNRWA, d'ONU-Femmes, du Fonds d'équipement des Nations Unies, du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux et du CCI ont diminué par rapport à 2014. La légère baisse d'ensemble par rapport à 2014 est liée à la hausse des provisions au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et à l'obligation imposée par les normes IPSAS d'évaluer les engagements au titre des avantages du personnel sur la base de facteurs externes tels que les taux d'inflation et les taux d'actualisation utilisés dans les évaluations actuarielles. Malgré cette baisse, les ratios d'ONU-Femmes et du Fonds d'équipement des Nations Unies restent relativement élevés.

Tableau 2  
Analyse des ratios au 31 décembre 2015

Entité	Total de l'actif : total du passif <sup>a</sup>		Ratio de liquidité générale <sup>b</sup> Actifs courants : passifs courants		Ratio de liquidité relative <sup>c</sup> Trésorerie + placements à court terme + créances : passifs courants		Ratio de liquidité immédiate <sup>d</sup> Trésorerie + placements à court terme : passifs courants	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Organisation des Nations Unies (vol, I)	1,48	1,29	2,89	2,72	2,57	2,35	1,77	1,50
Opérations de maintien de la paix	1,21	1,25	1,09	0,97	0,96	0,80	0,56	0,51
CCI	0,99	1,14	2,76	2,84	2,66	2,76	1,29	1,26
Fonds d'équipement des Nations Unies	10,25	7,62	17,99	22,50	18,19	22,04	15,61	17,35
PNUD	2,99	2,82	3,59	3,65	3,41	3,37	3,18	3,13
PNUE	4,93	3,79	4,80	3,90	3,46	2,78	2,13	1,61
FNUAP	2,88	2,30	4,47	2,50	3,79	2,10	2,59	1,70
ONU-Habitat	4,35	3,89	5,58	4,72	4,90	3,40	2,26	1,03
UNICEF	2,11	2,04	2,80	2,79	2,04	2,01	1,40	1,33
UNITAR	3,02	2,14	12,83	4,93	11,68	4,70	7,56	2,95
HCR	2,69	2,26	8,61	6,87	7,54	5,65	4,57	3,13
ONUDC	2,46	2,30	3,04	3,10	2,95	1,96	1,72	1,62
UNOPS	1,07	1,07	0,85	0,63	0,84	0,62	0,82	0,56
UNRWA	1,24	1,48	2,63	3,10	1,74	2,09	1,56	1,83

Entité	Total de l'actif : total du passif <sup>a</sup>		Ratio de liquidité générale <sup>b</sup> Actifs courants : passifs courants		Ratio de liquidité relative <sup>c</sup> Trésorerie + placements à court terme + créances : passifs courants		Ratio de liquidité immédiate <sup>d</sup> Trésorerie + placements à court terme : passifs courants	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
UNU	7,43	6,63	8,83	7,47	8,75	7,43	7,35	7,16
ONU-Femmes	4,95	5,23	8,83	12,55	7,50	10,3	7,10	9,87
TPIR	1,12	0,69	5,16	2,34	5,05	2,16	2,35	1,45
TPIY	1,36	1,07	7,11	5,30	7,06	5,20	4,27	3,30
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	1,08	2,63	0,85	3,96	0,81	3,92	0,79	3,54

Source : Analyse des états financiers réalisée par le Comité.

Note : Les ratios ont été arrondis à deux décimales.

<sup>a</sup> Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

<sup>b</sup> Un ratio élevé indique que l'entité est en mesure de s'acquitter de ses engagements à court terme.

<sup>c</sup> Le ratio de liquidité relative donne des estimations plus prudentes que le ratio de liquidité générale parce qu'il ne prend pas en compte les stocks et les autres actifs courants qui sont plus difficiles à convertir en liquidités. Plus le ratio est élevé, plus la situation financière à court terme est liquide.

<sup>d</sup> Le ratio de liquidité immédiate mesure la liquidité d'une entité, c'est-à-dire le montant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements (actifs courants) pouvant servir à couvrir les passifs courants.

15. L'évolution des ratios, la position d'actif et les résultats d'une entité (excédent ou déficit) découlent en partie des réserves que cette dernière maintient. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a souligné à nouveau qu'il n'existait toujours pas de directives clairement définies concernant le niveau recommandé des réserves pour les entités des Nations Unies. S'il reconnaissait la nécessité de faire preuve de prudence en maintenant des réserves suffisantes, en particulier pour les entités qui étaient financées principalement par des contributions volontaires ou avaient des engagements pluriannuels, il ne doutait pas qu'on prendrait soin de dépenser les fonds plus vite afin de garantir qu'ils seraient utilisés pour les fins prévues.

16. Le Comité des commissaires aux comptes a procédé à un examen général des fondements des décisions prises et des pratiques de gestion suivies par les entités pour ce qui était du niveau de réserves à maintenir, ce qui lui a permis de confirmer que la situation décrite dans le rapport du Comité consultatif n'avait pas changé. On trouvera ci-dessous quelques exemples relevés par le Comité des commissaires aux comptes.

17. Le FNUAP fixe le montant de sa réserve opérationnelle à 20 % du produit des contributions allouées aux ressources non préaffectées, pour chaque année de son plan de travail, conformément à son Règlement financier et à ses règles de gestion financière et à la décision de son Conseil d'administration. La réserve opérationnelle sert à couvrir les déficits temporaires et à assurer la continuité de l'exécution des programmes en cas de baisse ou d'insuffisance des ressources, d'irrégularité des flux de trésorerie, d'augmentation imprévue des dépenses effectives et d'autres situations imprévues. Pour l'année terminée le 31 décembre 2015, le produit provenant des contributions nettes s'élevait à 392,0 millions de

dollars, la réserve opérationnelle était de 78,4 millions de dollars. Le FNUAP gère également une réserve au titre des bureaux et logements hors siège, qui a été créée par son Conseil d'administration en 1991. Le montant de cette réserve a été fixé à 5,0 millions de dollars pour l'exercice biennal 1992-1993. Le Directeur exécutif est autorisé à y effectuer des prélèvements pour financer la part des dépenses engagées pour la construction de locaux communs sous les auspices du Groupe consultatif mixte des politiques à payer par le FNUAP. Les dépenses engagées en 2015 au titre des locaux des bureaux et logements hors siège se sont élevées à 0,4 million de dollars. Au 31 décembre 2015, un montant de 0,4 million de dollars a été prélevé sur les ressources non utilisées afin de reconstituer la réserve.

18. Créée en 1979 par l'ancien Conseil d'administration du Fonds d'équipement des Nations Unies pour assurer à ce dernier des liquidités suffisantes, la réserve opérationnelle du Fonds est maintenue à un niveau correspondant à 20 % des engagements au titre des projets. À la fin de 2015, ces engagements s'élevant à 61,96 millions de dollars, le montant de la réserve opérationnelle était donc de 12,39 millions de dollars, soit 20 % des engagements. Par ailleurs, l'administration a constitué une réserve de 2 millions de dollars à partir des ressources extrabudgétaires pour couvrir les dépenses de personnel en cas de fluctuation des ressources.

19. Comme prescrit par son Conseil d'administration, le PNUD doit maintenir des réserves de liquidités d'un niveau correspondant à au moins trois mois de dépenses au titre des ressources ordinaires; en 2015, le montant de cette réserve était équivalent à 3,6 mois de dépenses moyennes, dans la limite fixée par le Conseil.

20. L'UNOPS maintient des réserves opérationnelles d'un montant équivalent à quatre mois de dépenses d'administration, calculé à partir de la moyenne des trois années précédentes, conformément à la décision de son Conseil d'administration. Les réserves opérationnelles auraient dû ainsi s'établir à 20,1 millions de dollars au 31 décembre 2015. En réalité, à cette date, elles s'élevaient à 102,4 millions de dollars. Les réserves opérationnelles servent essentiellement à couvrir les déficits temporaires en cas de fluctuations ou d'insuffisance des ressources, d'irrégularité des flux de trésorerie, d'augmentation inattendue des dépenses et des coûts ou d'autres situations imprévues, et à assurer la continuité de l'exécution des projets de l'UNOPS.

21. Dans le cas où sa réserve opérationnelle ne suffirait pas à satisfaire entièrement les nouveaux besoins, le HCR est autorisé à approuver des budgets supplémentaires dans le cadre du budget-programme biennal, ces ajustements étant ensuite soumis au Comité permanent, à sa prochaine séance. La réserve opérationnelle sert à assurer une assistance aux réfugiés, rapatriés et déplacés pour lesquels rien n'est prévu dans les programmes et projets approuvés par le Comité exécutif. Cette réserve est maintenue à un minimum de 10 millions de dollars et reconstituée par prélèvement sur le Fonds de roulement et de garantie. La réserve relative aux activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat permet au HCR de financer des activités non prévues au budget qui s'inscrivent dans le cadre des activités et stratégies définies dans le budget-programme annuel approuvé et de son mandat. Cette réserve est fixée à 50 millions de dollars pour chaque année financière du budget-programme biennal, sauf si le Comité exécutif en décide autrement. Pour l'année financière 2015, le Comité exécutif a fixé le montant de cette réserve à 20 millions de dollars. L'Administration a informé le Comité des

commissaires aux comptes qu'en 2015, le niveau du Fonds de roulement avait été maintenu à 50 millions de dollars. En outre, en octobre 2016, le Comité exécutif a approuvé un relèvement du plafond du Fonds de roulement, qui s'établit maintenant à 100 millions de dollars; le montant inscrit au Fonds est actuellement de 75 millions de dollars.

22. Le Comité des commissaires aux comptes constate que la plupart des décisions et pratiques en matière de réserves sont fondées sur le mandat de l'entité et la nature de ses activités. Cependant, il continuera d'examiner les réserves afin de s'assurer qu'elles sont utilisées rapidement et conformément à leurs objectifs d'origine.

### C. Passifs liés aux avantages du personnel

23. L'Organisation des Nations Unies et ses fonds et programmes ont publié l'intégralité des passifs liés aux avantages du personnel dans leurs états financiers. L'analyse de l'évaluation actuarielle des prestations dues à la cessation de service et des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, comprenant l'assurance maladie après la cessation de service et les jours de congés accumulés, effectuée par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour les 20 entités est résumée dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

#### Prestations liées aux avantages du personnel de l'Organisation des Nations Unies et de ses fonds et programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Prestations liées aux avantages du personnel <sup>a</sup>			Assurance maladie après la cessation de service			Jours de congés accumulés			Plan de financement
	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	
Organisation des Nations Unies (vol. I)	4 180 325	4 786 176	(13)	3 626 616	4 178 673	(13)	188 256	252 348	(25)	Non
Opérations de maintien de la paix	1 587 254	1 420 431	12	1 192 338	1 036 607	15	134 073	130 998	2	Non
CCI	78 767	90 272	(13)	63 711	79 845	(20)	8,810	4,610	91	Non
Fonds d'équipement des Nations Unies	9 749	16 075	(39)	5 208	10 948	(52)	1 963	1 866	5	Oui
PNUD	1 254 611	1 413 106	(11)	954 121	1 141 510	(16)	88 759	86 808	2	Oui
PNUE	137 300	165 877	(17)	92 329	121 186	(24)	16 142	20 917	(23)	Non
FNUAP	302 663	332 084	(9)	246 966	282 022	(12)	25 815	25 206	2	Oui
ONU-Habitat	38 533	35 857	7	25 226	24 750	2	5 297	5 389	(2)	Non
UNICEF	1 136 241	1 298 294	(12)	928 440	1 081 082	(14)	93 835	94 535	(1)	Oui
UNITAR	8 574	10 564	(19)	6 450	7 838	(18)	1 016	1 293	21	Oui

Entité	Prestations liées aux avantages du personnel <sup>a</sup>			Assurance maladie après la cessation de service			Jours de congés accumulés			Plan de financement
	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	2015	2014	Augmentation/ (diminution) (pourcentage)	
HCR	701 905	710 518	(1)	546 485	545 477	0,2	61 601	62 485	1	Oui
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	70 358	76 992	(9)	63 138	68 717	(8)	3 958	5 175		Oui
ONUSC	101 904	119 065	(14)	74 831	94 221	(21)	6 879	8 218	(16)	Oui <sup>b</sup>
UNOPS	89 068	87 069	2	54 432	52 308	4	17 806	16 442	8	Oui
UNRWA	697 437	560 268	24	s.o.	s.o.	NA	43 617	32 869	33	Non
UNU	13 312	18,107	(26)	7 671	11 799	(35)	2 652	2,866	(7)	Oui
ONU-Femmes	74 461	73 161	2	46 691	53 204	(12)	8 843	7 158	24	Oui
TPIR	37 720	55 281	(32)	33 748	41 153	(18)	–	3 835	(100)	Non
TPIY	45 456	54 255	(16)	31 327	36 684	(15)	3 919	6 586	(40)	Non
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	14 535	12 196	19	9 178	7 798	18	1 844	1 870	(1)	Non
<b>Total</b>	<b>10 580 173</b>	<b>11 335 648</b>		<b>8 008 906</b>	<b>8 875 822</b>		<b>715 093</b>	<b>771 474</b>		

Source : États financiers pour 2014 et 2015.

<sup>a</sup> Y compris l'assurance maladie après la cessation de service.

<sup>b</sup> Ne concerne que les postes financés par les ressources extrabudgétaires

24. L'analyse montre que le montant global des passifs liés aux avantages du personnel a diminué de 7 % en 2015, passant de 11,34 milliards de dollars au 31 décembre 2014 à 10,58 milliards au 31 décembre 2015. Cette baisse s'explique en grande partie par la modification des taux d'inflation et des taux d'actualisation utilisés dans les évaluations actuarielles.

25. Au cours de l'année considérée, le taux d'actualisation, le taux d'inflation et les taux tendanciels de variation des frais médicaux ont continué d'être à la base des hypothèses actuarielles principales utilisées pour calculer les prestations dues à la cessation de service de la plupart des entités. Le Comité a constaté que 14 entités<sup>9</sup> affichaient une tendance à la baisse concernant les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en 2015 par rapport à l'année 2014, en raison de l'évolution des hypothèses actuarielles, en particulier des taux d'actualisation et d'inflation et des coûts des soins de santé. Par exemple, s'agissant

<sup>9</sup> L'UNICEF, le FNUAP, ONU-Femmes, le PNUD, le FENU, l'UNU, l'UNITAR, le TPIY, le TPIR, le PNUE, le CCI, l'Organisation des Nations Unies (vol. I), l'ONUSC et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

du FNUAP, la diminution des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service constatée tient à la modification des hypothèses financières retenues, et notamment à la révision à la hausse du taux d'actualisation appliqué pour l'assurance maladie après la cessation de service, qui est passé de 4,0 % en 2014 à 4,4 % en 2015, et à la réduction du taux de croissance prévu du coût des soins de santé pour les plans d'assurance maladie autres que ceux proposés aux États-Unis, qui est passé de 5,0 % en 2014 à 4,0 % en 2015. D'autres entités, comme la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, ont invoqué des raisons similaires. Le Comité a également noté que le montant global des jours de congés accumulés était passé de 770,61 millions de dollars en 2014 à 714,29 millions de dollars en 2015, soit une diminution de 7 %. Il estime que ces tendances à la baisse n'entament pas la nécessité d'établir de réels plans de financement pour ces passifs, les hypothèses actuarielles étant mises à jour d'après les données du marché; ainsi, lorsque les marchés sont défavorables, le risque existe que les passifs augmentent jusqu'à devenir intenable. Au fil du temps, ces passifs commenceront également à absorber une part croissante des ressources et, si une entité venait à réduire considérablement ses programmes ou à cesser ses activités, elle aurait du mal à honorer ces engagements avec les ressources existantes.

26. En outre, le Comité a noté que six entités<sup>10</sup> affichaient une augmentation des passifs liés aux avantages du personnel. L'UNRWA a déclaré que cette tendance à la hausse était principalement due à la révision des taux d'actualisation de 4,75 % à 4,32 %, appliquée afin de tenir compte de la baisse des taux d'intérêt servis sur les obligations d'État et les obligations de sociétés américaines à long terme.

27. Le Comité sait que par sa résolution 70/244 du 23 décembre 2015, l'Assemblée générale a validé certaines modifications des conditions d'emploi et des prestations offertes à tous les fonctionnaires des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, comme le lui recommandait la Commission de la fonction publique internationale. Parmi les changements qui ont une incidence sur le calcul des passifs liés aux autres avantages du personnel à long terme et à la cessation de service, on peut mentionner : l'augmentation de l'âge réglementaire du départ à la retraite; le barème des traitements unifié et la suppression des différences fondées sur les charges de famille, le surplus de traitement versé aux fonctionnaires ayant des charges de famille étant remplacé par des allocations réservées aux fonctionnaires dont il est établi qu'ils ont des personnes à charge conformément au Règlement du personnel; les prestations liées au rapatriement, et la révision de la période minimale requise pour être admis au bénéfice de la prime de rapatriement qui, d'un an, est passée à cinq ans pour les futurs fonctionnaires (la règle d'un an continuant de s'appliquer aux fonctionnaires en poste), ce qui aura des effets sur le calcul des passifs des futurs employés.

#### **D. Application des normes IPSAS**

28. Le Comité a évalué la mise en application des normes IPSAS et noté des améliorations satisfaisantes : presque toutes les entités possèdent désormais des conventions comptables solides conformes aux normes IPSAS; la plupart produisent

<sup>10</sup> L'UNRWA, le HCR, l'UNOPS, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, ONU-Habitat et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

désormais des états financiers de qualité, utilisent les données produites conformément aux normes IPSAS pour prendre des décisions et peuvent montrer aux parties intéressées les avantages qualitatifs et quantitatifs découlant de l'adoption de ces normes (voir tableau 4). Malgré ces réalisations, certaines entités ont encore des progrès à faire dans quelques domaines; elles doivent par exemple appliquer les normes IPSAS à l'évaluation des stocks et remédier à l'absence de mécanisme ou de dispositif permettant de calculer le coût global des systèmes logiciels développés en interne afin de faciliter la comptabilisation des immobilisations incorporelles. D'autres entités, telles que celles qui mettent actuellement Umoja en service, doivent élaborer des procédures afin de garantir que le système permette de produire les états financiers dans les délais impartis et de disposer d'une piste de vérification adaptée. À l'ONUDC notamment et pour les opérations de l'Organisation des Nations Unies visées dans le volume 1, l'utilisation de tableaux et de livres-journaux établis manuellement pour compiler les informations demandées est restée largement répandue, ce qui a mis à rude épreuve les équipes chargées des finances.

Tableau 4  
**Application des normes comptables internationales pour le secteur public et valorisation des avantages**

<i>Entité</i>	<i>Qualité des conventions comptables</i>	<i>Capacité d'établir des états financiers de qualité dans les délais impartis</i>	<i>Présence d'un plan de valorisation des avantages</i>	<i>Utilisation des données produites conformément aux normes IPSAS pour prendre des décisions</i>	<i>Questions diverses/lacunes observées</i>
Organisation des Nations Unies (vol. I)	Satisfaisante	Insuffisante (en raison des effets de la mise en service d'Umoja et des retards pris dans la réception des informations y relatives)	Oui	Non	Non
Opérations de maintien de la paix	Satisfaisante	Satisfaisante	Non	Oui	Non
CCI	Satisfaisante	Insuffisante (principalement en raison de la mise en service d'Umoja)	Oui, quoique très limitée	Non	Oui, utilisation accrue de tableaux et livres-journaux établis manuellement (processus non automatisé)
Fonds d'équipement des Nations Unies	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Non
PNUD	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	À partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2015, le PNUD a porté en immobilisations tous les biens afférents aux projets de 2015. L'immobilisation de ces biens avait été repoussée lorsque le PNUD a adopté les normes IPSAS en 2012. Un total de 2 800

<i>Entité</i>	<i>Qualité des conventions comptables</i>	<i>Capacité d'établir des états financiers de qualité dans les délais impartis</i>	<i>Présence d'un plan de valorisation des avantages</i>	<i>Utilisation des données produites conformément aux normes IPSAS pour prendre des décisions</i>	<i>Questions diverses/lacunes observées</i>
					biens, d'une valeur comptable de 22,6 millions de dollars, apparaissent dans les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2015
PNUE	Satisfaisante	Satisfaisante	Non <sup>a</sup>	Non	Non
FNUAP	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Absence de mécanisme ou de dispositif permettant de calculer le coût global des systèmes logiciels développés en interne afin de faciliter la comptabilisation des immobilisations incorporelles
ONU-Habitat	Satisfaisante	Satisfaisante	Non <sup>a</sup>	Non	Non
UNICEF	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Non
UNITAR	Satisfaisante	Satisfaisante	Non	Non	Manque de ressources en interne pour établir les états financiers
HCR	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Non
ONUDC	Satisfaisante	Insuffisante (en raison des effets de la mise en service d'Umoja et des retards pris dans la réception des informations issues des programmes)	Non <sup>a</sup>	Non	Bien que les normes IPSAS soient dans leur deuxième année d'application, elles ne sont pas encore toutes appliquées. Les exigences liées à la mise en place d'un nouveau système ont mis en évidence certaines défaillances, qui s'ajoutent à la complexité des pistes de vérification issues des anciens systèmes.  En conséquence, la piste de vérification est inefficace et risque de générer des erreurs dans des domaines tels que les contributions volontaires et les charges à payer, qui continuent d'être calculées manuellement
UNOPS	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui		Non
UNRWA	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Certains domaines peuvent être améliorés, comme l'évaluation des stocks et les produits financiers dérivés à la fin de l'année

Entité	Qualité des conventions comptables	Capacité d'établir des états financiers de qualité dans les délais impartis	Présence d'un plan de valorisation des avantages	Utilisation des données produites conformément aux normes IPSAS pour prendre des décisions	Questions diverses/lacunes observées
UNU	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Non
ONU-Femmes	Satisfaisante	Satisfaisante	Oui	Oui	Non
TPIR	Satisfaisante	Insuffisante (principalement en raison de la mise en service d'Umoja)	Non <sup>a</sup>	Oui	L'entité n'est plus en activité depuis qu'elle a cessé ses activités le 31 décembre 2015.
TPIY	Satisfaisante	Satisfaisante	Non <sup>a</sup>	Oui	Non
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	Satisfaisante	Satisfaisante	Non <sup>a</sup>	Oui	Non

Source : Rapports du Comité des commissaires aux comptes de 2015.

Légende :

Satisfaisante : Aucune lacune majeure n'a été relevée dans le contenu ou la présentation des états financiers;  
 Insuffisante : Plusieurs lacunes et erreurs de comptabilisation significatives ont été relevées et corrigées à l'issue de la vérification.

<sup>a</sup> L'Administration a informé le Comité que la valorisation des avantages découlant de l'application des normes IPSAS n'était pas suivie au niveau des entités, mais communiquée directement au Siège de l'Organisation des Nations Unies à des fins de consolidation.

## E. Gestion des opérations menées dans le monde entier et des risques qui y sont associés

29. Le Comité a continué d'évaluer la manière dont les organismes des Nations Unies géraient les opérations menées dans le monde entier et les risques qui y étaient associés dans la réalisation leurs objectifs. Il considère que ces aspects sont essentiels pour veiller à ce que les organismes s'acquittent avec succès de leur mandat.

### Gestion des opérations menées dans le monde entier

30. L'Organisation des Nations Unies et ses fonds et programmes ont continué de décentraliser leurs activités. Par conséquent, ils rencontrent encore des difficultés en matière de contrôle, d'application du principe de responsabilité et de gouvernance s'agissant des opérations menées dans le monde entier. Bien que les organismes des Nations Unies aient réalisé des progrès dans ce domaine, le Comité a de nouveau souligné la nécessité de renforcer les dispositifs de contrôle pour gérer les risques survenant dans divers secteurs d'activité. Par exemple, le HCR continue de faire des progrès notables dans la réalisation d'évaluations des risques de fraude et prend toutes les mesures nécessaires pour procéder à la mise à jour de son nouveau progiciel de gestion intégré. Il mène toute une série de nouvelles initiatives

destinées à améliorer sa prestation de services, notamment des initiatives d'assistance en espèces, de gestion de la flotte mondiale ou encore d'enregistrement biométrique. Toutefois, le Comité a constaté qu'il restait à faire pour mesurer le succès de ces initiatives et mieux évaluer leur rapport coût-résultats. De même, il a appuyé l'action menée par le HCR pour améliorer la fiabilité des données recueillies sur les réfugiés et les personnes relevant de sa compétence, notamment l'utilisation de systèmes actualisés de collecte de données. En s'employant à rendre le processus budgétaire plus efficace et plus ciblé, le HCR pourra mieux veiller à ce que les ressources soient utilisées de façon plus efficace et rationnelle.

31. L'ONUDC a procédé à des changements internes et a notamment renforcé le dispositif de recouvrement complet des coûts afin de mieux évaluer les coûts de ses activités prévues et d'utiliser les données obtenues pour éclairer la prise de décisions. Le Comité a noté que la mise en service d'Umoja permettrait de disposer de davantage de données à l'appui de ces décisions, mais que l'application du dispositif de recouvrement complet des coûts avait été reportée à 2018. La mise en service d'Umoja a d'ores et déjà permis de mieux faire connaître les opérations sur le terrain. Cela permettra de mieux les contrôler et d'améliorer l'application du principe de responsabilité, ce qui, en fin de compte, répond aux préoccupations que le Comité avait exprimées au sujet de ses anciens systèmes. Si le Comité a pris note de l'attachement constant des organismes au Cadre régissant le recours aux partenaires externes, l'ONUDC a estimé qu'il fallait examiner son fonctionnement pour s'assurer qu'il réponde au mieux aux besoins opérationnels, tout en garantissant un dispositif approprié d'application du principe de responsabilité.

32. À l'UNOPS, les bureaux extérieurs rendent des comptes aux bureaux régionaux, qui à leur tour rendent des comptes au siège. Les directeurs et administrateurs font rapport au centre dans le cadre de contrôles trimestriels de la qualité, et les hauts responsables examinent les informations fournies par les bureaux régionaux. Les arrangements en vigueur concernant l'approbation des engagements proposés ne sont pas suffisamment solides. Le forum de haut niveau (le Comité d'acceptation des engagements) chargé de conseiller le Directeur exécutif sur l'opportunité d'approuver les engagements proposés pourrait être employé à meilleur escient afin de déterminer au plus tôt quels sont ceux qui présentent les risques les plus importants. Dans le cas présent, le Comité a constaté que certains accords juridiques avaient été signés avant que le nouvel engagement soit autorisé, même si cela n'a pas eu d'effet sur son évaluation de la régularité ou de l'utilisation des fonds.

33. Le PNUD s'est restructuré au niveau du siège et des régions. Il a notamment affiné les modèles de prestation de services et reconfiguré les processus opérationnels dans tous les bureaux. Certaines fonctions, telles que les fonctions comptables, analytiques, transactionnelles et administratives du Bureau de la gestion des ressources financières, ont été transférées au Centre mondial de services partagés du PNUD, à Kuala Lumpur, où des fonctions d'achat à l'échelle mondiale ont également été créées pour certaines catégories d'achats.

34. En novembre 2014, le FNUAP a déployé son système mondial d'élaboration de programmes consacré à la gestion des plans de travail afin de simplifier leur suivi, ainsi qu'un logiciel de suivi des expéditions pour ce qui est de contrôler les stocks. Ces initiatives comptent pour une part importante des achats de cet organisme. Le Comité a relevé certains problèmes dans ces domaines, notamment le

fait que des informations ont été mal répertoriées ou que des informations non financières n'ont pas été prises en compte dans le système. Néanmoins, les initiatives ont tout de même joué un rôle crucial dans les efforts déployés par l'organisme pour gérer les opérations qu'il mène dans le monde entier. Par ailleurs, le FNUAP a procédé à une décentralisation de ses opérations et avait besoin pour ce faire d'une étude de cas et d'orientations destinées à ses bureaux décentralisés, qui définissent clairement les modalités de la décentralisation. Il devait aussi intégrer la structure des bureaux décentralisés dans les bureaux extérieurs.

35. Pour se faire connaître et mobiliser des ressources, l'UNICEF collabore avec 34 comités nationaux. Les relations qu'il entretient avec ces comités (organisations non gouvernementales indépendantes) sont régies par des accords de coopération conclus avec chacun d'eux. Les directives en matière de réserves établies à l'intention des comités nationaux renvoient à ces accords, qui prévoient que les comités doivent adopter une politique de réserves compatible avec la législation nationale et avec leurs propres statuts, et que le niveau des réserves doit être raisonnable étant donné la nécessité de transférer des fonds pour appuyer les activités et programmes de l'UNICEF.

36. Néanmoins, le Comité a constaté que 10 comités nationaux avaient des réserves (hors réserves réglementaires et réserves non réglementaires affectées) supérieures aux limitations prévues dans leurs politiques respectives en la matière<sup>11</sup>, ce qui, selon lui, prive l'UNICEF des fonds dont il a besoin pour ses programmes en faveur des enfants.

### **Gestion du risque institutionnel**

37. La gestion du risque institutionnel est un processus systématique dans le cadre duquel les risques que court une organisation et les perspectives qui s'offrent à elle, ainsi que son aptitude à atteindre ses objectifs, sont recensés, hiérarchisés et gérés.

38. Pour le Comité, la gestion du risque institutionnel reste une méthode de gestion stratégique fondamentale. Il note que les organismes des Nations Unies en sont à différents stades de sa mise en œuvre. Par exemple, l'UNOPS a élaboré un nouveau modèle de gestion des risques et un plan de mise en œuvre, bien qu'il ne l'ait pas encore appliqué intégralement. Le FNUAP, quant à lui, doit documenter son processus de gestion des risques et élaborer des plans d'évaluation globale des risques stratégiques et du risque de fraude. Il doit aussi mettre en place des méthodes à long terme, des critères et des tableaux des risques, ainsi qu'un calendrier pour faire face aux risques recensés. En ce qui concerne ONU-Femmes, elle met également en place sa méthode et a réalisé un inventaire des risques, mais elle élabore encore des modules pour faciliter la communication des données relatives aux risques. Quant au HCR, à l'UNRWA et à l'UNICEF, ils ont mis en place le système de gestion du risque institutionnel, mais des difficultés subsistent. Le HCR a élaboré des registres des risques stratégiques et des risques institutionnels qui doivent encore être alignés de manière plus étroite et utilisés pour faciliter la prise de décisions. Les bureaux de pays doivent se servir de ces registres à meilleur escient et partager plus largement les bonnes pratiques.

<sup>11</sup> Les réserves de six comités nationaux étaient excédentaires pour des motifs que l'UNICEF juge raisonnables.

39. En ce qui concerne l'UNITAR, le Comité a constaté que la gestion du risque institutionnel n'était pas efficace et, pour ce qui est des opérations de l'Organisation des Nations Unies, détaillées dans le volume I, il a noté que les progrès avaient ralenti au Secrétariat de l'ONU et qu'il n'existait aucun plan visant à intégrer cette gestion dans tous les processus de l'Organisation, comme l'Assemblée générale l'avait prescrit. L'ONUDC a quant à lui progressé dans la conception d'un système global de gestion des risques, qui complète la surveillance de ses opérations sur le terrain. Toutefois, il doit encore intégrer les registres des risques au niveau des divisions, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Des efforts doivent également être faits pour surveiller régulièrement les risques et s'assurer que les stratégies d'atténuation correspondantes restent adaptées.

## **F. Partenaires d'exécution**

40. La gestion des partenaires d'exécution est vitale pour les organismes des Nations Unies, car ces partenaires sont un rouage essentiel du modèle de prestation de services de la plupart des organismes, principalement pour des raisons logistiques, géographiques et administratives. Dans ce contexte, les organismes des Nations Unies ont rencontré toute une série de problèmes liés à des facteurs tels que la nature de l'opération concernée ou encore les types de partenaires, qui peuvent être des organisations non gouvernementales, des gouvernements ou d'autres organismes des Nations Unies. Il est d'autant plus important d'assurer une bonne gestion des partenaires d'exécution que les organismes doivent montrer aux parties prenantes clefs, dont leurs organes directeurs, les États Membres et les donateurs, que les fonds alloués ont été utilisés aux fins prévues, que le risque de fraude ou d'erreur a été réduit au minimum et que les fonds ont permis d'obtenir les résultats escomptés sans gaspillage.

### **Dispositifs d'assurance relatifs aux partenaires d'exécution**

41. Au cours de l'année considérée, le Comité a constaté que la plupart des organismes, dont l'UNITAR, le PNUD, le HCR, l'ONUDC et le FNUAP, avaient adopté des méthodes rigoureuses de gestion des partenaires d'exécution à chaque étape du processus, notamment lors des évaluations des capacités et de la sélection, et dans le cadre du suivi et de l'évaluation des résultats. Néanmoins, il a noté que des améliorations pouvaient être apportées à la gestion des programmes et des projets, en particulier en ce qui concerne la sélection, le suivi et la clôture des projets menés par les partenaires d'exécution. Il a également souligné la nécessité de renforcer le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds rétablie en 2014 pour les fonds et programmes de l'ONU. Dans son examen du PNUD, le Comité a noté que tous les bureaux de pays étaient tenus de respecter ce cadre révisé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Bien que les bureaux de pays aient progressé dans l'application de ce cadre, le Comité a recensé plusieurs lacunes, notamment le fait que les macroévaluations n'étaient pas réalisées ou pas mentionnées dans les examens des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, que les plans de macroévaluation accusaient des retards ou n'étaient pas établis, ou que les informations sur les plans d'activités en matière d'assurance relevant de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds étaient présentées en retard ou étaient incomplètes.

42. En ce qui concerne l'UNICEF, le Comité a constaté que tous les bureaux de pays étaient dotés de plans d'assurance. Toutefois, bien que cet organisme ait communiqué d'excellents résultats en ce qui concerne l'application de ces plans en 2015, la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, qui a reçu 483 millions de dollars (soit 29 % des transferts de fonds directs à des partenaires d'exécution), a obtenu des résultats insuffisants pour ce qui est des visites de contrôle des programmes, des vérifications ponctuelles et des vérifications prévues à l'avance, de l'ordre de 60 %, 63 % et 42 %, respectivement.

43. En outre, le Comité a indiqué que, même si le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, qui relève du Secrétariat, avait mis en place un dispositif d'assurance relatif aux partenaires d'exécution bien conçu et détaillé, ce dispositif n'était toujours pas totalement appliqué. En particulier, le Bureau devait améliorer le contrôle central et la collecte au Siège des résultats de divers mécanismes d'assurance mis en place pour démontrer que le niveau d'assurance prévu concernant les activités des partenaires d'exécution avait bien été atteint.

#### **Clôture des comptes des projets**

44. Le Comité a constaté des retards récurrents dans la clôture des comptes de certains projets du PNUD, du Fonds d'équipement des Nations Unies, du FNUAP et d'ONU-Femmes dont les opérations avaient pris fin. Par exemple, à ONU-Femmes, les retards allaient jusqu'à 12 mois depuis la fin des projets. En ce qui concerne les projets dont les comptes avaient été clôturés, le Comité a constaté que certains n'étaient pas assortis des rapports d'exécution conjoints ou de la liste de contrôle de l'achèvement du projet, comme l'exige la réglementation applicable. Ces lacunes compromettent l'assurance de gestion et l'assurance d'audit relatives aux dépenses des projets clôturés.

#### **Gestion des possibilités d'économies**

45. La direction de l'ONUDC s'est engagée à réviser son Cadre régissant le recours aux partenaires externes, inauguré en 2014 pour améliorer son fonctionnement s'agissant des engagements souscrits auprès des gouvernements partenaires. Par ailleurs, le Comité a recensé les possibilités qui se présentaient aux entités de l'ONU de mieux gérer les possibilités d'économies de leurs partenaires d'exécution et a formulé des recommandations précises à l'intention du HCR tendant à ce qu'il remette en question et démontre avec plus de précision les économies résultant de ses discussions avec les partenaires d'exécution.

#### **Utilisation des informations**

46. Les responsables des organismes doivent disposer d'informations fiables pour pouvoir approuver un projet en connaissance de cause et sélectionner un partenaire pour l'exécuter. Dans son précédent rapport de synthèse, le Comité a noté avec préoccupation que les organismes des Nations Unies opérant dans les mêmes régions, et faisant souvent appel aux mêmes partenaires extérieurs, n'avaient pas mis en place de mécanisme formel de partage des informations relatives aux résultats de ces partenaires. Bien que le Groupe de développement de l'ONU et le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination aient accompli des progrès en matière de planification, les organismes ne sont toujours pas tenus de mettre en

commun les informations relatives aux résultats des partenaires d'exécution, ce qui reste donc une source de préoccupation.

## **G. Cas de fraude, sensibilisation et prévention**

47. Le Comité a continué d'examiner la viabilité des stratégies de lutte contre la fraude mises en œuvre par les entités des Nations Unies, sur la base des données communiquées par l'administration (tableau 5). Il a également collaboré avec les organismes du système pour les aider à mettre au point un système cohérent de signalement des cas. À ce sujet, il a par exemple constaté que le groupe de travail sur les principes directeurs en matière de fraude n'avait pas encore arrêté de définition de la présomption de fraude, ainsi qu'il l'avait espéré; ses représentants (Comité des opérations d'audit) ont seulement été informés du fait que le Secrétariat œuvrerait de concert avec le BSCI pour établir une telle définition dans le cadre de la procédure d'approbation par le Bureau des affaires juridiques des directives du Secrétariat relatives à la fraude.

48. L'analyse des données figurant dans le tableau ci-après révèle que les cas de fraude ou de présomption de fraude signalés par les opérations de maintien de la paix, le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNOPS, l'UNRWA et ONU-Femmes ont été plus nombreux en 2015 qu'en 2014. Cependant, le montant sur lequel ils ont porté (4,64 millions de dollars) ne représente que 0,01% du montant total des dépenses déclaré par les entités pour 2015 (34 945 millions de dollars), ce qui de l'avis du Comité reste peu élevé. Le Comité partage donc l'opinion exprimée par le Corps commun d'inspection dans son rapport (JIU/REP/2016/4), à savoir que le nombre de fraudes signalées par les organismes des Nations Unies est exceptionnellement bas compte tenu de l'ampleur et de la complexité des opérations menées par ces derniers et des conditions risquées dans lesquelles elles se déroulent, ce qui pourrait signifier que de très nombreuses fraudes ne sont pas signalées ou détectées.

49. De plus, les opérations de maintien de la paix, le FNUAP, l'UNRWA et ONU-Femmes n'ont pas pu dire s'ils avaient été à même de recouvrer une partie des pertes liées aux fraudes, et ONU-Femmes n'a pas pu préciser, dans ses états financiers, le montant exact des fraudes signalées. Cela signifie que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies doivent renforcer les mécanismes actuels de signalement et de suivi des fraudes.

50. Le Comité a également constaté que l'UNOPS, l'ONUDC, ONU-Femmes, l'ONU (hors opérations de maintien de la paix), la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (Division de la gestion des investissements), le TPIY et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux disposaient certes de politiques de lutte contre la fraude ainsi que de mécanismes de signalement et de suivi et qu'ils conduisaient des séances de sensibilisation au risque de fraude, mais qu'ils n'avaient pas établi de stratégie de mise en œuvre. Il note que le HCR prend des mesures préventives en la matière, comme l'évaluation des risques de fraude et l'organisation de séances de formation pour son personnel.

51. Le CCI, le PNUE, l'ONUDC, ONU-Habitat, l'UNU, l'UNITAR, le TPIR, le TPIY et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux ont indiqué qu'ils dépendaient du BSCI pour ce qui était des enquêtes liées aux cas de fraude.

52. Quoique toutes les entités examinées aient mis en place des mécanismes de signalement et de suivi, le Comité a noté que 12 d'entre elles<sup>12</sup> (soit 60 %) n'avaient pas affecté de ressources aux mesures et activités de lutte contre la fraude. Le Comité est d'avis que le fait pour ces entités de consacrer des moyens à ce type de mesures et d'activités montrerait qu'elles sont déterminées à lutter contre la fraude et à soutenir les politiques et les activités y relatives. Il constate par ailleurs que les organismes des Nations Unies ne recouvrent que des montants relativement faibles auprès des auteurs de fraude et qu'ils n'intentent que rarement des actions en justice qui permettraient l'ouverture de poursuites par les autorités locales chargées de l'application des lois.

---

<sup>12</sup> Opérations de maintien de la paix, CCI, FNUAP, ONU-Habitat, UNICEF, UNITAR, Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, ONUDC, UNU, TPIR, TPIY et Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

Tableau 5  
**Cas de fraude, sensibilisation et prévention**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Nombre de cas de fraude et de présomption de fraude		Coût lié aux fraudes	Total des dépenses	Montants recouvrés	Politique de lutte contre la fraude	Mesures de sensibilisation et de formation	Mécanisme de signalement et de suivi des cas de fraude	Ressources affectées aux mesures et activités de lutte contre la fraude	Services et moyens d'enquête	Mécanisme d'indemnisation ou de réparation	Stratégie appropriée en place
	2015	2014	2015	2015	2015							
ONU (hors opérations de maintien de la paix)	–	2	s.o.	5 613 140	–	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Opérations de maintien de la paix	52	39	338	8 759 159	Non déclaré	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
CCI	–	–	s.o.	102 654	s.o.	Oui	Limitées (étant donnée l'ampleur du risque)	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Oui
Fonds d'équipement des Nations Unies	–	–	s.o.	66 730	s.o.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
PNUD	56	7	2 900	5 057 414	56	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
PNUE	–	2	19	559 703	s.o.	Oui	Oui			Oui <sup>a</sup>	Non	Oui
FNUAP	26	9	120	977 376	Non déclaré	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
ONU-Habitat	1	1	243	167 062	3	Oui	Non	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Non	Oui
UNICEF	16	38	790	5 095 649	25	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
UNITAR	–	–	s.o.	23 473	s.o.	Oui	Non	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Oui
HCR	12	6	200	3 278 872	–	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	–	–	–	2 423 874	--	Non <sup>b</sup>	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
ONUDC	1	1	–	278 919	18	Oui	Non	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Non
UNOPS	47c	34c	32	671 526	5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
UNRWA	41	11	Non précisé	1 333 775	Non déclaré	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
UNU	–	–	s.o.	74 632	s.o.	Oui	Oui	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Oui
ONU-Femmes	10	4	Non déclaré	314 974	Non déclaré	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Entité	Nombre de cas de fraude et de présomption de fraude		Coût lié aux fraudes	Total des dépenses	Montants recouvrés	Politique de lutte contre la fraude	Mesures de sensibilisation et de formation	Mécanisme de signalement et de suivi des cas de fraude	Ressources affectées aux mesures et activités de lutte contre la fraude	Services et moyens d'enquête	Mécanisme d'indemnisation ou de réparation	Stratégie appropriée en place
	2015	2014	2015	2015	2015							
TPIR	–	–	s.o.	30 594	s.o.	Non	Non	Oui		Oui <sup>a</sup>	Non	Non
TPIY	–	–	s.o.	80 059	s.o.	Oui	Oui	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Non
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	–	–	s.o.	35 506	s.o.	Oui	Oui	Oui	Non	Oui <sup>a</sup>	Oui	Non
<b>Total</b>			<b>4 642</b>	<b>34 945 091</b>	<b>107</b>							

Source : rapports du Comité sur les entités concernées.

<sup>a</sup> Utilise les services du BSCI.

<sup>b</sup> Ne s'applique qu'à la Division de la gestion des investissements.

<sup>c</sup> Dont 82 % à 89 % sont liés à des cas de fraudes à l'assurance maladie.

## H. Gestion rationnelle des services essentiels

53. Le Comité a continué de pointer les lacunes de diverses fonctions des entités auditées, dans le but de formuler des recommandations claires, objectives, applicables et fondées sur des observations factuelles qui permettraient d'améliorer la gestion et les opérations. Il a examiné les fonctions liées à la gestion des ressources humaines, des biens, des achats et des marchés, des voyages et des biens immobiliers ainsi qu'à l'informatique, qui sont indispensables pour permettre aux entités concernées d'exécuter leurs activités de manière rationnelle.

### Gestion des ressources humaines

#### *Évaluation de la performance*

54. L'évaluation de la performance du personnel<sup>13</sup> fait partie des outils de communication les plus importants, car elle permet de collecter des données d'expérience, de récompenser les fonctionnaires qui obtiennent de bons résultats et de définir ce qu'on attend du personnel à l'avenir.

55. En 2015, le Comité a relevé que certaines entités avaient procédé aux évaluations de la performance en retard, voire ne les avaient pas faites, et qu'il était donc difficile de savoir si les besoins avaient été satisfaits et les objectifs atteints. Par exemple, lors de son examen des tableaux de bord des résultats de la gestion des ressources humaines remplis lors du bilan d'étape de 2015 correspondant aux entités de l'ONU couvertes par le volume I, le Comité a constaté que le Comité de direction ne suivait que les 80 entités pour lesquelles les dirigeants avaient conclu des contrats de mission avec le Secrétaire général, dont 41 hors siège. Il ne suivait pas les 12 autres entités, dont 10 hors siège. De même, 15 des 16 consultants et vacataires engagés par les différents départements recruteurs de l'UNRWA au siège d'Amman n'avaient fait l'objet d'aucune évaluation, tout comme 5 des 15 consultants et vacataires recrutés au bureau de Jordanie. Au PNUD, des retards avaient également été constatés dans les évaluations des titulaires de contrats de louage de services<sup>14</sup> employés dans certains bureaux de pays.

56. Le Comité a relevé des lacunes dans le système d'évaluation et de notation d'ONU-Femmes, notamment que dans certains des bureaux de pays visités, les activités de planification des résultats, les bilans d'étape et les évaluations annuelles n'avaient pas été conduits ou l'avaient été en retard.

57. Au PNUD, 32 % des 262 membres du personnel évalués dans quatre bureaux de pays n'avaient pas établi leurs plans de travail et n'avaient pas fait l'objet de bilans d'étape. Le Comité estime que le PNUD doit appliquer le Système de gestion de la performance et de perfectionnement dans ses bureaux de pays et veiller à ce que les évaluations soient faites et à ce que les résultats en soient consignés et approuvés dans les délais prévus lors des bilans d'étape et des évaluations annuelles.

<sup>13</sup> Titulaires d'engagements de durée déterminée, consultants, contractuels et titulaires de contrats de louage de services.

<sup>14</sup> Personnel temporaire et consultants compris.

*Fonctions permanentes essentielles assurées par des vacataires et questions relatives aux vacances de poste*

58. Le Comité a de nouveau constaté que le FNUAP et ONU-Femmes avaient recours à des vacataires pour exécuter des fonctions rattachées au personnel essentiel (appui aux opérations, assistance administrative et financière, etc.) ou destinées à être assurées par des personnes ayant la qualité de fonctionnaires. Il considère que ces organismes doivent recruter des fonctionnaires à titre permanent à ces postes afin de renforcer leurs effectifs et de préserver leur mémoire institutionnelle.

59. Le Comité a constaté qu'à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, plus de 25 % des postes de la catégorie des administrateurs de la Division de la gestion des investissements étaient vacants depuis plus de six mois. Par exemple, à la Section du contrôle des risques et de la conformité, le poste de directeur adjoint était vacant depuis le mois d'octobre 2015 et un poste de responsable du contrôle de conformité, approuvé en 2015, n'avait toujours pas été pourvu. De l'avis du Comité, le fait que des postes de responsable soient vacants depuis longtemps peut nuire aux résultats de l'organisme, conduire à une centralisation des responsabilités et à une surcharge de travail pour le personnel en poste, compromettre la séparation des fonctions et entraîner une perte d'efficacité.

60. Au PNUD, 80 des 104 vacataires employés dans quatre des six bureaux de pays visités n'ont été évalués qu'entre 2 et 40 jours avant le terme de leur contrat, alors que les dispositions de la section 4.39 du guide sur l'utilisation des contrats de louage de services prévoient que ces évaluations doivent être conduites deux mois avant cette échéance.

*Gestion des effectifs*

61. Dans le cadre de son analyse de la gestion des effectifs, le Comité a évalué : a) la gestion prévisionnelle des besoins en personnel; b) les délégations de pouvoir; et c) la gestion des résultats, et a constaté que le HCR réalisait des gains d'efficience grâce à un meilleur déploiement et à une meilleure utilisation de son personnel. L'organisme s'est engagé à réduire de 5 % le nombre de postes permanents et les effectifs qui y sont associés, mais doit en faire davantage pour déterminer le montant des dépenses de personnel engagées au titre de l'appui aux programmes. Le Comité a noté qu'entre 2014 et 2015, les dépenses d'appui aux programmes avaient connu une hausse de 23 %, alors que les dépenses afférentes aux programmes avaient reculé de 5 %.

62. En 2014, le Comité a procédé à une analyse comparative de l'ONUDC et d'autres entités et conclu, sur la base des données recueillies, que ce dernier devait revoir la répartition de ses effectifs et tenir les cadres supérieurs informés des résultats obtenus. L'ONUDC travaille en liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et évalue actuellement sa structure hiérarchique afin de prévenir les risques de glissement dans le classement des postes et de maintenir un équilibre entre les cadres et le personnel auxiliaire, tout en pourvoyant aux besoins actuels et futurs en matière d'effectifs et de compétences.

63. L'Administration de l'ONU (hors opérations de maintien de la paix) n'a donné suite que de façon limitée à la recommandation du Comité selon laquelle elle devait élaborer une stratégie et des plans stratégiques de gestion prévisionnelle des besoins

en personnel à moyen et long terme, fondés sur un examen de la stratégie de l'Organisation visant à recenser les besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences (A/69/5 (Vol.1), par. 164). Il est indispensable de cerner les besoins opérationnels qui justifient des changements d'affectation pour permettre effectivement la mobilité du personnel.

### **Gestion des biens**

64. Le Comité a constaté que pendant l'année considérée, la plupart des organismes, fonds et programmes des Nations Unies disposaient de systèmes efficaces de gestion qui permettaient la protection, l'enregistrement, la valorisation et la comptabilisation en perte des biens, et renforçaient ainsi la gestion et le contrôle des biens.

65. Cependant, le Comité a noté que certaines entités pouvaient encore améliorer leur dispositif de gestion:

- Le FNUAP n'avait pas mis à jour son manuel des politiques et procédures relatives aux stocks pour y faire figurer les procédures de traitement et de gestion des stocks établies dans le cadre du nouveau système Shipment Tracker de suivi de stocks. Le Comité estime que dès qu'un nouveau système est mis en place, les procédures correspondantes doivent également être actualisées afin que les objectifs prévus soient effectivement atteints;
- L'UNICEF possédait des stocks à rotation lente dont la valeur totale, pour ceux se trouvant dans l'entrepôt de la Division des approvisionnements de Copenhague et les entrepôts de Shanghai (Chine), de Panama et de Doubaï (Émirats arabes unis), s'élevait à 58,46 millions de dollars au 31 décembre 2015. Le Comité craint que l'accumulation de stocks non utilisés pendant de longues périodes n'entraîne un blocage des ressources;
- Par ailleurs, l'UNICEF mettait plus longtemps qu'il ne faudrait à approuver les comptabilisations en perte; ainsi, au 31 décembre 2015, le Contrôleur n'avait toujours pas approuvé la comptabilisation en perte de 18 articles d'une valeur de 0,69 million de dollars vérifiés par le Comité de contrôle du matériel, recommandée par celui-ci 1 à 11 mois plus tôt. Ce délai peut éroder la durée de conservation des stocks et nuire à l'exécution des programmes, en plus d'entraîner des coûts de stockage supplémentaires lorsque les stocks sont entreposés pendant de longues périodes;
- L'ONU n'avait pas examiné la durée d'utilité de 139 éléments d'actif (acquis entre 1982 et 2011) d'une valeur résiduelle de 0,26 million de dollars (pour une valeur à l'achat de 2,59 millions de dollars) qui étaient toujours en usage quoiqu'ils fussent arrivés au terme de leur vie utile, ce qui contrevenait aux exigences de la norme IPSAS 17.

### **Gestion des achats et des marchés**

66. Les activités de gestion des achats et des marchés sont censées être gérées efficacement, puisque les procédures y afférentes doivent permettre de réaliser des économies, d'accroître la quantité ou d'améliorer la qualité des biens et services reçus et de mieux gérer les risques liés aux achats.

67. Au cours de son examen des activités de gestion des achats et des marchés menées par l'ONU ainsi que les fonds et programmes des Nations Unies, le Comité a relevé les lacunes suivantes :

- Le BSCI a indiqué dans son rapport que le HCR devait de toute urgence renforcer les procédures d'achats de ses partenaires de réalisation, notamment améliorer les dispositifs de supervision à l'échelle locale et mieux analyser les coûts et les avantages découlant du fait que certains partenaires étaient autorisés à suivre leurs propres procédures d'achats plutôt que de passer par le HCR. De plus, on a observé à l'UNICEF<sup>15</sup>, au Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux et à l'UNRWA que des biens et des travaux avaient été livrés en retard et qu'aucune indemnité forfaitaire n'avait été perçue à cet égard. À titre d'exemple, le Comité a constaté qu'à l'UNRWA (bureau de Gaza), certains biens et services (d'un montant de 2,69 millions de dollars) avaient été livrés 30 à 110 jours plus tard que la date fixée par les contrats, et que les fournisseurs n'avaient pas été soumis au paiement des indemnités forfaitaires applicables;
- L'UNRWA ne justifiait pas toujours comme il se devait les cas de dérogations à la procédure d'appel d'offre (réduction des délais de l'appel d'offre, non-établissement du cahier des charges en temps voulu ou non-communication des résultats aux divisions responsables des achats et de la logistique, par exemple);
- Au FNUAP, les bons de commandes étaient émis après la livraison des biens et services, ce qui signifiait de fait qu'ils n'étaient pas utilisés comme principal instrument de passation de marché et d'engagement de fonds, comme l'exigeaient pourtant les procédures d'achat de cet organisme et du dispositif de contrôle interne;
- Au PNUD, 84 fournisseurs actifs étaient inscrits deux fois et 33 fournisseurs agréés disposaient de coordonnées bancaires semblables, ce qui pouvait donner lieu à des erreurs dans les transactions ou dans les paiements qui leur étaient destinés, même si les vérifications effectuées n'ont révélé aucun incident de ce type;
- En 2011, la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies avait décidé de considérer que le choix des gérants de portefeuille était une décision qui relevait plutôt des services chargés des placements plutôt que de ceux chargés des achats et d'élaborer des directives distinctes pour la sélection et l'évaluation de ces gérants discrétionnaires. Toutefois, plus de quatre ans après, ces directives n'ont toujours pas été élaborées; la Caisse se prive ainsi de la possibilité d'engager des gestionnaires extérieurs de meilleure qualité et de négocier des clauses et conditions plus favorables;
- À l'ONU (hors opérations de maintien de la paix), le Comité a noté que les procédures d'achat conçues pour améliorer la rentabilité n'étaient pas appliquées de manière systématique, et que les marchés n'étaient pas toujours soumis aux règles adéquates en matière de mise en concurrence ou de gestion des résultats;

<sup>15</sup> Le Comité a indiqué dans son résumé des constatations et conclusions pour l'exercice précédent (A/70/322) que l'UNICEF avait subi des retards d'acheminement de biens et services dans tous ses bureaux de pays.

- L'examen par le Comité des contrats en cours dans le cadre du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève a révélé des retards dans la fourniture des prestations prévues dans le cadre de divers contrats concernant la fourniture de services de gestion des programmes et de services de génie civil et d'ingénierie structurelle, et dans la présentation du rapport final devant être établi par le consultant dans le cadre d'un contrat relatif à une étude sur les matières dangereuses. Aucun de ces contrats ne prévoyait l'imposition de pénalités pour des retards imputables aux entrepreneurs.

### **Technologies de l'information et des communications**

68. Le Comité des commissaires aux comptes a continué d'examiner la gestion des technologies de l'information et des communications de l'Organisation des Nations Unies ainsi que des fonds et programmes des Nations Unies. Un grand nombre d'activités menées par ces entités reposent en effet sur ces technologies. Les évolutions et lacunes que le Comité a relevées et qui appellent une intervention de l'administration sont décrites ci-après.

#### *Gestion des coûts des technologies de l'information et des communications*

69. Le Comité a examiné la gestion des dépenses relatives à l'informatique et aux communications des entités, fonds et programmes des Nations Unies pour vérifier si ces derniers ont défini des indicateurs permettant de suivre l'évolution de ces dépenses et fixé des seuils permettant aux organes compétents d'examiner les projets liés aux technologies de l'information et des communications, mais aussi pour surveiller les tendances générales relatives aux investissements réalisés par ces entités dans ce domaine (voir tableau 6 pour une analyse de la gestion des coûts afférents au matériel informatique et de communication).

70. Il ressort des données communiquées par l'administration que le Fonds d'équipement des Nations Unies, le PNUD, l'UNU et l'Organisation des Nations Unies (Vol. I) ont mis en place des indicateurs permettant de suivre l'évolution des dépenses dans le domaine de l'informatique et des communications. Dans le cas de l'Organisation des Nations Unies (Vol. I), le Bureau de l'informatique et des communications s'efforce actuellement de mieux faire comprendre les dépenses, notamment en communiquant aux États Membres des prévisions révisées sur cinq ans pour l'ensemble du Secrétariat. Pour l'année 2016, ces prévisions prennent en compte le Département de l'appui aux missions, qui n'était pas compris dans celles de l'année dernière. De manière générale, l'Administration a accompli des progrès depuis le dernier rapport du Comité. On peut notamment souligner l'amélioration de la collaboration entre le Bureau et le Département de l'appui aux missions dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications. Le Comité rappelle qu'il importe de mieux mettre en évidence les dépenses réelles et l'état du matériel informatique et de communications à l'échelle de tout le Secrétariat, y compris dans les opérations de maintien de la paix. Sans ces informations, l'Administration ne peut pas élaborer des hypothèses budgétaires solides ni proposer en toute connaissance de cause aux États Membres de nouveaux investissements dans ce domaine.

71. Le Comité a constaté qu'ONU-Habitat, l'UNRWA, ONU-Femmes et le FNUAP n'avaient pas mis en place des indicateurs permettant de suivre l'évolution des dépenses en matière d'informatique et de communications. Ainsi, le FNUAP n'a pas mis sur pied un mécanisme permettant de comptabiliser les coûts afférents aux

logiciels et applications développés en interne. Par conséquent, il n'a pas été possible de savoir si les coûts méritaient d'être portés en immobilisations dans la mesure où il n'y avait aucun moyen de déterminer s'ils étaient ou non inférieurs au seuil d'immobilisation.

72. Le Comité a en outre constaté que la plupart des entités, fonds et programmes des Nations Unies avaient vu la valeur comptable nette de leur matériel informatique passer de 276,87 millions de dollars en 2014 à 265,43 millions en 2015. Cette baisse a été imputée en grande partie à la variation annuelle des amortissements et des cessions au cours de l'année.

73. Cependant, le Comité a noté une hausse générale de la valeur comptable nette des logiciels (actifs incorporels), laquelle est passée de 73,17 millions de dollars en 2014 à 89,18 millions de dollars en 2015.

74. Par ailleurs, le Comité a constaté que la plupart des entités, fonds et programmes des Nations Unies avaient fixé des seuils permettant aux comités de l'informatique et des communications ou au Conseil de l'informatique et des communications de contrôler et d'approuver les projets informatiques d'une certaine ampleur. Ainsi, par exemple, au PNUD et au Fonds d'équipement des Nations Unies, tous les projets informatiques doivent être approuvés par les comités de l'informatique et des communications, indépendamment des coûts, même si le niveau d'autorisation varie en fonction de la taille du projet (les projets de grande et très grande envergure doivent être validés par le Conseil de l'informatique et des communications, tandis que les projets de petite et moyenne envergure doivent l'être par le Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique et par le référent processus métier).

Tableau 6

**Analyse de la gestion des coûts afférents au matériel informatique et de communications**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Entité	Existe-t-il des indicateurs permettant de suivre l'évolution des coûts (coût par agent, par exemple)?	Existe-t-il un seuil au-dessus duquel les projets informatiques doivent être examinés et approuvés par un comité?	Coût au 31 décembre 2015	Ajouts	Cessions	Valeur comptable nette	
						2015	2014
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	Oui	Oui	159 584	14 415	12 980	53 059	59 239
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Inconnu	Inconnu	370 801	41 068	4 760	120 820	125 213
CCI	Non	Non	777	92	36	166	171
Fonds d'équipement des Nations Unies	Oui	Oui	119	37	3	55	26
PNUD	Oui	Oui	57 649	7 186	5 034	28 332	27 050
PNUE	Non	Non	1 718	–	150	249	357
FNUAP	Non	Oui	18 109	2 231	1 676	7 517	7 188
ONU-Habitat	Non	Non	777	320	–	396	184
UNICEF	Inconnu	Inconnu	17 697	3 088	2 666	6 953	10 744
UNITAR	s.o.	s.o.	–	–	–	33	40

Entité	Existe-t-il des indicateurs permettant de suivre l'évolution des coûts (coût par agent, par exemple)?	Existe-t-il un seuil au-dessus duquel les projets informatiques doivent être examinés et approuvés par un comité?	Coût au 31 décembre 2015	Ajouts	Cessions	Valeur comptable nette	
						2015	2014
HCR	Non	Oui	25 654	1 151	168	11 654	13 840
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Inconnu	Inconnu	1 333	–	3 452	247	529
ONUDC	Non	Inconnu <sup>a</sup>	1 146	121	425	456	924
UNOPS	s.o. <sup>a</sup>	Oui	–	1,803	854	15 343	13 984
UNRWA	Non	Oui	39 927	3 747	321	10 426	9 196
UNU	Oui	Oui	3 068	212	81	562	570
ONU-Femmes	Non	Oui	7 423	1 771	511	3 478	2 732
TPIR	s.o.	s.o.	2 321	28	2 305	365	748
TPIY	s.o.	Oui	7 126	60	–	1 810	2 349
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	s.o.	Oui	5 423	3 045	–	3 505	1 785
<b>Total</b>			<b>720 652</b>	<b>80 375</b>	<b>35 422</b>	<b>265 426</b>	<b>276 869</b>

<sup>a</sup> Pas de travaux particuliers ou d'activité majeure dans le domaine de l'informatique et des communications.

#### *Gestion de la sécurité informatique et plans antisinistre*

75. La sécurité informatique est indispensable pour mettre les données de l'Organisation à l'abri de toute consultation, utilisation, interruption, destruction, modification, inspection, enregistrement ou divulgation non autorisés. Étant donné que les activités de l'Organisation des Nations Unies ainsi que des fonds et programmes des Nations Unies sont dispersées dans le monde entier, le Comité comprend qu'il soit nécessaire de renforcer les systèmes de sécurité informatique afin de réduire les risques de mauvaise utilisation des informations.

76. Toutefois, le Comité a relevé qu'au PNUD, seules 68 des 155 personnes inscrites à une formation sur la sécurité informatique l'avaient suivi jusqu'au bout, ce qui entraîne une augmentation du risque de mauvaises manipulations d'informations sensibles, d'utilisation non sécurisée des systèmes informatiques et d'exposition du personnel à des attaques ciblées.

77. Le Comité a également constaté que l'UNRWA n'avait pas mis en place le conseil de gouvernance des technologies de l'information et des communications et que les responsabilités relatives à la sécurité étaient réparties entre divers membres des services informatiques et non attribuées aux seuls agents de la sécurité informatique de manière à ce que l'attention requise soit prêtée aux activités du programme de sécurité de l'information.

78. Le Comité a par ailleurs noté que le FNUAP n'avait pas révisé 13 de ses 15 procédures informatiques depuis 2012, contrairement aux dispositions de sa politique de sécurité informatique. D'après le Comité, ces révisions sont

importantes dans la mesure où les changements intervenant dans le domaine de l'information et des communications supposent souvent de revoir régulièrement les procédures informatiques afin de s'adapter aux risques découlant de ces évolutions.

79. En outre, le Comité a relevé que le FNUAP n'avait pas consigné le plan antisinistre en matière d'informatique et de communications et ne l'avait pas non plus testé pour vérifier qu'il était à jour. Une telle lacune peut nuire à la continuité des opérations du Fonds dans la mesure où la continuité des systèmes et la récupération rapide des données en cas de sinistre dépendent des plans antisinistre.

80. Le Comité a également constaté que le TPIY n'avait pas encore choisi l'emplacement de son centre de reprise après sinistre, que le système de sauvegarde des données hors site n'avait pas été déplacé, et que par conséquent le Tribunal risquait de perdre des informations précieuses en cas de sinistre.

#### *Stratégie Informatique et communications*

81. Les organisations doivent avoir une stratégie en matière d'informatique et de communications qui permette d'orienter la gestion des systèmes d'information et de communication et notamment de définir et de contrôler les coûts, de gérer le capital humain, d'acheter le matériel et les logiciels nécessaires, de gérer les fournisseurs et d'élaborer une stratégie globale de gestion des risques.

82. Toutefois, le Comité a constaté que les progrès accomplis dans ce domaine avaient été modestes. Ainsi, par exemple, l'UNRWA n'a pas élaboré de stratégie Informatique et communications, ce qui l'expose au risque de prendre du retard dans l'alignement des capacités nécessaires à la réalisation de son projet informatique et de ne pas pouvoir s'adapter à temps à la transformation de l'organisation interne. De même, le plan stratégique d'ONU-Femmes en matière d'informatique et de communications (2012-2015) ne comprenait pas des éléments aussi essentiels qu'un calendrier de réalisation des résultats escomptés, des méthodes de mesure des progrès ou encore une description des principaux risques et des mesures à prendre pour les atténuer. Or, l'absence de tels éléments peut nuire à l'application de la stratégie Informatique et communications en raison d'un suivi et d'une évaluation inadéquats de cette stratégie par rapport aux objectifs prévus.

#### **Gestion des voyages**

83. Dans son précédent résumé concis (A/70/322), le Comité a souligné qu'il demeurerait nécessaire d'examiner les besoins effectifs en matière de voyages, et que les entités de l'ONU devraient prendre des mesures pour renforcer la planification budgétaire des voyages afin d'assurer une affectation et une utilisation optimales des ressources. Il a en outre estimé que des mesures efficaces s'imposaient pour faire appliquer la politique relative aux achats en avance et en contrôler le respect et qu'il convenait de veiller à ce que le personnel et la direction utilisent les équipements de téléconférence et de vidéoconférence aussi souvent que possible.

84. L'examen par le Comité des données fournies par l'administration a révélé qu'au cours de l'année considérée, les entités, fonds et programmes des Nations Unies avaient mis en place des mesures efficaces pour limiter les frais de voyage en favorisant le recours à d'autres solutions telles que les politiques relatives à l'achat des billets à l'avance ainsi que les téléconférences et les vidéoconférences.

85. Comme il est expliqué ci-dessous, le Comité a néanmoins mis en évidence certaines lacunes à combler :

- À l'UNRWA, aucune politique d'achat des billets à l'avance n'étant en place pour orienter et simplifier les procédures de gestion et d'autorisation des voyages, la plupart des billets sont réservés peu avant le départ. À l'UNICEF, il conviendrait d'examiner l'applicabilité à l'échelle mondiale de la politique relative à la réservation à l'avance en tenant compte de l'évolution du secteur du tourisme et de modifier ses stratégies en conséquence; le Comité a en effet constaté que seuls 35 % des billets étaient réservés 14 jours avant le départ<sup>16</sup>.
- À l'UNICEF, les avances sur frais de voyage du personnel sont parfois approuvées tardivement, ce qui empêche l'organisation de vérifier que le voyage a bien été effectué dans les conditions prévues (durée/dates) et que son objectif a été atteint. Ainsi, sur 10 autorisations de voyage en suspens sélectionnées (pour des frais de voyage supérieurs à 1 000 dollars), 9 accusaient un retard de clôture allant de 31 à 170 jours.

### **Gestion des biens immobiliers**

86. Le Comité s'est appuyé sur les données communiquées par l'administration pour examiner les activités de gestion des biens dans les entités, fonds et programmes des Nations Unies, afin d'évaluer les points suivants : existence d'une stratégie de gestion des biens pour les bâtiments intégrant le dispositif d'entretien courant; stratégies utilisées pour financer les opérations de maintenance et de mise à niveau (moyen d'organiser les activités de maintenance); existence d'un système d'inventaire adéquat pour la gestion des biens immobiliers.

87. Le Comité a noté que la plupart des entités, fonds et programmes des Nations Unies ne disposaient pas de stratégies de gestion des biens pour les bâtiments intégrant le dispositif d'entretien courant. D'après son analyse, seuls l'UNRWA, le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'ONU ont mis en place une stratégie de gestion des biens comprenant un programme relatif aux investissements en matière d'entretien. Par ailleurs, le Comité a relevé que le Secrétariat avait progressé dans la collecte des données nécessaires pour élaborer une stratégie de gestion des biens immobiliers mais que les initiatives engagées n'étaient qu'à un stade précoce.

88. Le Comité a observé que si l'UNRWA et le FNUAP disposaient de fonds d'amortissement, d'autres entités, fonds et programmes des Nations Unies n'avaient pas défini de stratégies spécifiques leur permettant de couvrir les coûts d'entretien et de mise à niveau.

89. Le Comité a en outre constaté que la plupart des entités, fonds et programmes des Nations Unies disposaient de systèmes de gestion des stocks adaptés, rendant possible la gestion efficace des biens immobiliers.

90. En ce qui concerne les activités de l'Organisation des Nations Unies faisant l'objet du volume I, le Secrétariat a commencé à gérer de façon plus stratégique l'ensemble de son parc immobilier. Parmi les initiatives récentes figurent : l'examen

<sup>16</sup> L'administration de l'UNICEF a indiqué que l'évolution des techniques utilisées par les compagnies aériennes nord-américaines pour gérer leurs inventaires rendait caduque l'idée communément admise selon laquelle la réservation des billets à l'avance permet de bénéficier de meilleurs tarifs.

stratégique des biens immobiliers; la mise en service du module Umoja de gestion des biens immobiliers; la mise en place à New York du principe de la gestion souple de l'espace de travail; l'élaboration de directives relatives à la gestion des projets d'immobilisation. Il s'agit donc désormais de veiller à ce que ces mesures se traduisent par une amélioration de l'efficacité et des résultats. Le défaut de stratégie de gestion des biens convenue et établie au niveau mondial et l'absence de critère de performance clef et de données sur les taux d'occupation sont autant d'obstacles majeurs qu'il convient d'éliminer pour veiller à ce que la dimension, la répartition et la composition du parc immobilier soient adaptées.

## **I. Transformation des modes de fonctionnement**

91. L'Organisation des Nations Unies mène des projets de transformation des modes de fonctionnement qui sont essentiels pour que l'Organisation se modernise et garde son utilité. Le Comité a continué d'établir des rapports distincts sur les grands projets comme le plan-cadre d'équipement et le nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja).

92. Le Comité a noté que la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré du Secrétariat (Umoja), qui touche plus de 33 000 fonctionnaires répartis sur 400 sites, constituait une avancée remarquable compte tenu de la complexité du projet et de l'ampleur des difficultés rencontrées au démarrage. Umoja reste un outil majeur de réforme et de modernisation de l'Administration de l'Organisation et pourrait lui apporter, ainsi qu'aux États Membres, des avantages considérables. Tout en étant conscient que la mise en place d'importants progiciels de gestion intégrés s'accompagne souvent de problèmes et que le Secrétariat se heurte à de nombreuses difficultés de mise en œuvre, le Comité estime que les unités administratives et l'équipe de projet doivent travailler ensemble à résoudre efficacement les problèmes rencontrés. L'Administration doit également démontrer qu'elle est capable de maîtriser la hausse des coûts du projet et de réaliser les avantages attendus sur le plan financier et en matière de prestation de services, afin de convaincre les États Membres de la nécessité de poursuivre les investissements nécessaires à l'achèvement de l'ensemble du projet.

93. Après quelque 14 ans de travaux et 2,3 milliards de dollars d'investissement, le plan-cadre d'équipement pour la rénovation et la modernisation du Siège à New York est dans sa phase finale. Les principales opérations d'achat et les grands travaux de construction sont achevés, quelques travaux résiduels sont toujours en cours et la clôture administrative des contrats exécutés se poursuit. Bien que la réalisation de ce projet ait occasionné d'importants dépassements de coûts et de délais, l'Administration devrait être en mesure de mener à bien les activités restantes dans les limites du budget d'ici au 31 décembre 2016. L'achèvement définitif et la clôture administrative devraient donc avoir lieu en 2017. L'Administration doit gérer les risques résiduels associés au projet et maintenir les divers contrôles portant sur son exécution, afin que celle-ci puisse être menée à son terme sans heurt et dans le respect du calendrier et du budget actuels. Elle doit notamment veiller à ce que des plans d'entretien viables soient mis en place pour protéger la valeur du complexe rénové et privilégier les mesures visant à tirer pleinement parti de l'investissement considérable consenti par les États Membres.

94. Concernant les activités de l'Organisation des Nations Unies dont il est question dans le volume I, le Comité a constaté une forte volonté de réforme ainsi que des progrès notables dans la mise en œuvre d'initiatives centralisées (normes IPSAS, Umoja, stratégie globale d'appui aux missions, révision des stratégies et procédures relatives à la gestion des technologies de l'information et des communications, aux achats, aux ressources humaines et aux biens immobiliers). Ces initiatives ont souvent été marquées par des débuts difficiles, avec des dépassements de budget et de calendrier, et ont obligé les hauts responsables à intervenir pour rectifier le tir. Il est actuellement possible de tirer profit des nouveaux systèmes et des capacités qu'ils fournissent pour faire du Secrétariat une administration plus moderne et plus efficace. Le Secrétariat doit encore développer les compétences, les capacités et les méthodes nécessaires pour tirer le meilleur parti des nouveaux systèmes et outils, notamment en définissant le niveau de référence de la performance opérationnelle actuelle et en adoptant une démarche d'amélioration continue.

95. En 2015, l'UNRWA a mis en place un nouveau progiciel de gestion intégré (REACH). Le Comité a toutefois noté qu'en mars 2016, l'entité n'avait pas encore élaboré de plan de valorisation des avantages, moyen indispensable pour l'administration d'assurer le suivi des avantages recherchés et de veiller à ce que les possibilités attendues du projet soient réalisées de façon optimale.

96. Umoja est le principal changement intervenu à l'ONUDC et il y a beaucoup à faire pour intégrer les nouveaux processus dans la culture de cette entité afin qu'elle en tire des avantages et que les données améliorées puissent éclairer la prise de décisions.

97. Conformément à son plan révisé, l'UNOPS a mis en service son nouveau progiciel de gestion intégré, oneUNOPS, en janvier 2016. Si le progiciel a bien été mis en place à cette date, le Comité a cependant constaté que l'examen des risques de fraude et de ceux associés au système n'avait pas été mené avant le lancement. Le Bureau a rencontré au début des problèmes liés au manque d'exhaustivité des données concernant les fournisseurs et sous-traitants, ce qui a donné lieu à des rejets bancaires de paiements correspondant à près de 2,2 millions de dollars. Dans son précédent rapport, le Comité avait recommandé à l'UNOPS d'obtenir une assurance externe indépendante concernant la mise en place du système. L'UNOPS a engagé un consultant externe, mais l'examen n'a été mené qu'après la mise en service du système.

98. Si l'UNOPS a procédé à une estimation des économies qui devraient résulter de la mise en place du progiciel oneUNOPS, il risque d'avoir des difficultés à mesurer avec précision les avantages que présente le système, à l'instar de ce que l'on a constaté pour l'UNRWA. Si, comme l'a estimé l'UNOPS, l'hébergement de sa propre solution devrait lui permettre d'économiser 1,5 million de dollars par an, la qualité des données portant sur les étapes et les activités pourrait compliquer le calcul de tous les avantages du nouveau système au regard des coûts de référence précédents. En outre, alors que les systèmes existants ont fourni des données détaillées sur la gestion de l'information, l'UNOPS n'avait pas déterminé, à la date de la vérification des comptes, quels étaient les besoins des utilisateurs en ce qui concerne les renseignements fournis par le nouveau système.

### III. État d'avancement de l'application des recommandations antérieures

99. Le Comité a continué de formuler des recommandations visant à corriger les lacunes ou les problèmes recensés lors de la vérification des comptes. Il examine donc la suite donnée aux recommandations formulées dans ses rapports antérieurs afin de vérifier que les organismes concernés ont pris des dispositions pour les appliquer ou, le cas échéant, exposent les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles n'ont pas été appliquées ou acceptées.

100. Pour la période considérée, le Comité a récapitulé dans une annexe jointe à chaque rapport la suite donnée par les organismes concernés à ses recommandations portant sur l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2014. Le tableau récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations du Comité par chaque organisme figure à l'annexe III du présent rapport.

101. Sur les 515 recommandations formulées au total pour l'année 2014 (jusqu'en juin 2015 pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies), 210 (41 %) avaient été intégralement mises en œuvre. Le taux d'application est donc légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent (49,6 %). L'état d'avancement des autres recommandations est le suivant :

- 217 recommandations (42 %) étaient en cours d'application;
- 42 recommandations (8 %) n'avaient pas été appliquées;
- 20 recommandations (4 %) étaient devenues caduques;
- 17 recommandations (3 %) avaient été réitérées;
- 9 recommandations (2 %) avaient été classées.

102. Il ressort de l'analyse du Comité que le taux de recommandations non appliquées a augmenté par rapport à la période précédente. Les raisons de cette tendance, qui ont été examinées dans les différents rapports, varient mais tiennent notamment à des facteurs tels que la nécessité de modifier les politiques ou de mettre en place des contrôles dans les systèmes. Le Comité rappelle quelques enseignements essentiels que les administrations devraient retenir dans le contexte de l'application de ses recommandations :

- La nécessité, pour les administrations, d'instituer un mécanisme ou une fonction spécifique de suivi en confiant la responsabilité de l'application de toutes les recommandations à des services désignés qui doivent rendre des comptes et respecter un calendrier prédéterminé;
- La nécessité, pour les administrations, de prendre une part plus active dans l'application des recommandations pour apporter des solutions efficaces aux problèmes relevés par le Comité en s'attaquant à leurs causes profondes.

#### IV. Remerciements

103. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ainsi que les fonds et programmes des Nations Unies du concours qu'ils ont apporté à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général  
des comptes de la République-Unie de Tanzanie,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord  
(*Signé*) Sir Amyas C. E. **Morse**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde  
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

## Annexe I

### Organismes

<i>Organisme</i>	<i>Vérificateur principal</i>
Organisation des Nations Unies (Vol. I)	Royaume-Uni
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Inde
Centre du commerce international	Royaume-Uni
Fonds d'équipement des Nations Unies	République-Unie de Tanzanie
Programme des Nations Unies pour le développement	République-Unie de Tanzanie
Programme des Nations Unies pour l'environnement	République-Unie de Tanzanie
Fonds des Nations Unies pour la population	République-Unie de Tanzanie
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	République-Unie de Tanzanie
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Inde
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	Royaume-Uni
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	Royaume-Uni
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Inde
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	Royaume-Uni
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	Royaume-Uni
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	République-Unie de Tanzanie
Université des Nations Unies	Inde
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	République-Unie de Tanzanie
Tribunal pénal international pour le Rwanda	République-Unie de Tanzanie
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	République-Unie de Tanzanie
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	République-Unie de Tanzanie

## Annexe II

### Types d'opinions formulées par les commissaires aux comptes

<i>Opinion non assortie de commentaires/ sans réserve</i>	<i>Modifiée</i>		
	<i>Opinion avec réserve</i>	<i>Opinion défavorable</i>	<i>Refus d'exprimer une opinion</i>
<p>Une opinion non assortie de commentaires signifie que les états financiers de l'entité faisant l'objet de la vérification ont été établis, pour tous les aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable, à savoir les Normes comptables internationales pour le secteur public, qui ont été adoptées par l'Organisation des Nations Unies, ainsi que par les fonds et programmes des Nations Unies.</p>	<p>Une opinion avec réserve signifie que le vérificateur conclut, après avoir réuni des éléments probants suffisants et appropriés, que les anomalies sont significatives, prises individuellement ou collectivement, mais qu'elles n'ont pas d'incidence généralisée sur les états financiers, ou qu'il n'est pas en mesure de réunir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder son opinion dans des domaines particuliers, mais qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être significatives mais non généralisées. Dès lors, un vérificateur exprime une opinion à partir d'états financiers qui donnent une représentation fidèle de la situation financière, à la seule exception des domaines pour lesquels il n'a pas réuni suffisamment d'éléments probants.</p>	<p>Une opinion défavorable signifie que les anomalies, prises individuellement ou collectivement, ont des incidences à la fois significatives et généralisées sur les états financiers au vu d'éléments probants suffisants et appropriés.</p>	<p>Un refus d'exprimer une opinion est opposé lorsque le vérificateur n'est pas en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder une opinion, généralement en raison d'une restriction du champ contrôlable, et qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être à la fois significatives et généralisées.</p> <p>Un refus d'exprimer une opinion est également opposé lorsque, dans des circonstances extrêmement rares caractérisées par des incertitudes multiples, et bien qu'il ait obtenu des éléments probants suffisants et appropriés au sujet de chacune des incertitudes, le vérificateur conclut qu'il ne lui est pas possible de se former une opinion sur les états financiers en raison de l'interaction possible des incertitudes et de leur éventuelle incidence cumulative sur les états financiers.</p>

*Note* : Un **paragraphe d'observations** a pour objet d'attirer l'attention des utilisateurs sur un point présenté ou mentionné dans le rapport financier qui, de l'avis du vérificateur, est d'une importance telle qu'il est essentiel pour leur compréhension de ce rapport. Un **paragraphe relatif à d'autres points** a pour objet d'attirer l'attention sur tout autre point qui est pertinent pour la compréhension, par les utilisateurs, de la vérification des comptes, des responsabilités du vérificateur ou du rapport sur la vérification.

## Annexe III

## Suite donnée aux recommandations antérieures

<i>Organisme</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations partiellement appliquées</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations réitérées</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
Organisation des Nations Unies (vol. I)	63	6	22	32	1	–	2
Opérations de maintien de la paix des Nations Unies	63	33	25	2	3	–	–
Centre du commerce international	18	10	4	–	1	–	3
Fonds d'équipement des Nations Unies	16	12	3	–	1	–	–
Programme des Nations Unies pour le développement	31	15	7	2	–	7	–
Programme des Nations Unies pour l'environnement	14	4	9	–	–	1	–
Fonds des Nations Unies pour la population	20	14	6	–	–	–	–
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	20	16	3	–	–	1	--
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	23	9	14	–	–	–	–
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	13	2	10	1	–	–	–
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	34	6	25	–	3	–	–
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	12	3	7	2	–	–	–
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	27	6	11	1	7	–	2
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	43	22	18	1	–	--	2

<i>Organisme</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations partiellement appliquées</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations réitérées</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	71	25	37	1	1	7	–
Université des Nations Unies	14	10	4	–	–	–	–
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	19	6	12	–	–	1	–
Tribunal pénal international pour le Rwanda	7	5	-	–	2	–	–
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	7	6	-	–	1	–	–
Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>515</b>	<b>210</b>	<b>217</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>9</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Total (2014)</b>	<b>526</b>	<b>261</b>	<b>206</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Pourcentage (2014)</b>	<b>100</b>	<b>49,6</b>	<b>39,3</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>	<b>0,4</b>	<b>1,0</b>

Source : Rapports du Comité des commissaires aux comptes de 2015.

Note : Les budgets des opérations de maintien de la paix étant établis sur la base d'un exercice annuel clos le 30 juin, les chiffres indiqués concernent les recommandations formulées jusqu'au 30 juin 2015.