

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

**Rapport financier et états
financiers vérifiés**

de l'année terminée le 31 décembre 2014

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2015



Note

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

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	8
Activités menées par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2014 : chiffres clés	8
Résumé	9
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	14
B. Questions financières	14
C. Gestion des ressources humaines	25
D. Gestion des risques	42
E. Informations communiquées par l'administration	44
F. Remerciements.	45
Annexes	
I. Composition, dépenses et opinions du personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	46
II. État d'avancement de l'application des recommandations.	49
III. Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2014	64
A. Introduction	64
B. Respect du principe de responsabilité et transparence : valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	64
C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2014 .	65
D. Le système de contrôle interne et son efficacité	71
E. L'avenir	73
IV. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014	74
I. État de la situation financière au 31 décembre 2014	74
II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2014	75
III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2014	76
IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2014	77
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour la période terminée le 31 décembre 2014	78
Notes relatives aux états financiers	79

Lettres d'envoi

Lettre datée du 9 avril 2015, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice exécutive et le Directeur financier et Contrôleur du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Par la présente, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) soumet ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

Nous considérons que :

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

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

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

Le Directeur financier et Contrôleur
(Signé) Kim **Filkry**

**Lettre datée du 30 juin 2015, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

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

Chapitre I

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

Rapport sur les états financiers

Nous avons examiné les états financiers du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) pour l'année terminée le 31 décembre 2014, qui se compose de l'état de la situation financière (état I), de l'état des résultats financiers (état II), de l'état des variations de l'actif net (état III), de l'état des flux de trésorerie (état IV), de l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) et des notes relatives aux états financiers.

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Il incombe à la Directrice exécutive d'établir des états financiers présentant une image fidèle de la situation de l'UNOPS selon les Normes comptables internationales pour le secteur public et d'exercer le contrôle interne jugé nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient d'exprimer, sur la base de notre vérification, une opinion sur ces états financiers. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

Une vérification consiste à mettre en œuvre des procédures en vue de recueillir les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du vérificateur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou l'erreur. Pour évaluer ce risque, le vérificateur prend en compte les contrôles internes exercés pour l'établissement et la présentation objective des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en l'espèce, et non pour exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles. Une vérification consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations faites par l'administration, et à évaluer la présentation générale des états financiers.

Nous estimons que les justificatifs recueillis constituent une base suffisante et appropriée sur laquelle asseoir la présente opinion.

Opinion

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2014, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

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

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

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

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**

30 juin 2015

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Activités menées par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2014 : chiffres clefs

765	Nombre moyen de projets actifs, dans 80 pays
1,29 milliard de dollars	Valeur des services de projet fournis, dont 666,0 millions de dollars correspondant à des projets pour compte propre et 619,6 millions à des projets pour compte de tiers, 57 % de ce dernier montant se rapportant à des organismes des Nations Unies
78,5 millions de dollars	Réserves de fonctionnement au 31 décembre 2014
258 millions de dollars	Frais de personnel (représentant 39 % du montant total des charges)
5 619	Effectif de l'UNOPS au 31 décembre 2014, dont 845 fonctionnaires relevant du Règlement et Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies, la plupart des autres membres du personnel étant des vacataires

Résumé

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2014, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. À cette fin, il a examiné les activités financières et les opérations au siège de l'UNOPS, à Copenhague, ainsi que des opérations sur le terrain à Bangkok, Belgrade, New York et Yangon qui étaient responsables de l'exécution de projets d'une valeur globale de 451,2 millions de dollars en 2014, soit environ 35 % de la valeur total des services de projet fournis par l'UNOPS.

Opinion des commissaires aux comptes

2. Le Comité a émis une opinion non assortie de commentaires sur les états financiers de l'UNOPS pour l'année terminée le 31 décembre 2014. Cette opinion est énoncée au chapitre I du présent rapport.

Conclusion générale

3. Malgré un environnement de plus en plus difficile, l'UNOPS a continué de produire des résultats et commencé à mettre en œuvre son plan stratégique pour la période 2014-2017. Si des progrès ont été accomplis dans la définition des objectifs stratégiques du Bureau, il ressort des conclusions du Comité que ceux-ci doivent encore être traduits en plans au niveau opérationnel. Des éléments plus détaillés sont nécessaires pour comprendre comment l'administration compte utiliser les réserves, qui restent importantes, et pour parvenir à la cohérence dans la tarification de ses services. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré sera un élément central de l'amélioration des modalités de fonctionnement et du suivi des coûts. Étant donné l'importance capitale de ce système, l'administration doit veiller à ce qu'il soit convenablement mis à l'épreuve avant sa mise en service et à assurer un bon suivi des avantages qui en découlent afin d'évaluer la réalisation des objectifs du projet.

4. Le Comité a également mis l'accent sur la nécessité de faire fond sur les récentes évolutions pour mettre en place une gestion plus stratégique des ressources humaines afin de parvenir à des gains d'efficacité par la mise en commun de services et de remédier aux taux de rotation élevés du personnel. L'UNOPS doit également assurer une gestion prévisionnelle à plus long terme de ses besoins en personnel de façon à faire face aux exigences futures de son activité et aux déséquilibres qui marquent actuellement ses ressources humaines. Étant donné l'importance que revêt le personnel pour son activité, les changements proposés doivent être clairement définis dans le cadre d'une stratégie de gestion des ressources humaines liée à la réalisation des objectifs de l'UNOPS. Son engagement renouvelé en faveur de la mise en place d'un dispositif de gestion systématique des risques donne au Bureau une nouvelle occasion d'évaluer les menaces qui pèsent sur la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Principales constatations

Informations sur la gestion financière et les performances

5. **L'UNOPS jouit globalement d'une bonne santé financière et son information financière est fiable.** Bien que les passifs courants soient supérieurs aux actifs courants, l'UNOPS a des ressources financières suffisantes pour faire face à la totalité de son passif, grâce à un fort volume de projets financés prévus pour les années à venir.

6. **L'UNOPS continue de produire un excédent global et à dépasser le niveau minimum fixé pour les réserves ainsi que ses prévisions budgétaires pour l'exercice biennal, mais n'a actuellement aucune stratégie claire régissant la gestion des excédents cumulés.** Il a produit un excédent d'un montant de 9,9 millions de dollars en 2014, portant ses réserves cumulées à 78,5 millions de dollars au 31 décembre 2014. Si l'administration de l'UNOPS s'est globalement engagée à utiliser ces réserves pour de futurs projets soutenant la réalisation des objectifs du Bureau, aucun plan ferme n'a été arrêté à cette fin. Il faut définir une stratégie claire concernant l'utilisation des réserves, que ce soit aux fins de les réinvestir dans l'activité afin de renforcer l'efficacité du fonctionnement et d'améliorer la qualité des prestations fournies ou de réduire les charges qui incombent aux donateurs et partenaires, ou encore une combinaison des deux.

7. **Les excédents produits par l'UNOPS varient considérablement d'une activité ou opération à l'autre. Dans le cadre du nouveau modèle de tarification, des barèmes différentiels ont été établis pour le calcul des frais généraux, mais le Comité estime que ceux-ci manquent encore de transparence et que la communication d'informations sur les dépenses de projet peut encore être améliorée.** L'administration a souligné la nécessité d'examiner avec soin les coûts des projets et d'instaurer une procédure d'approbation des projets risquant de ne pas recouvrir la totalité des dépenses engagées. Il reste cependant des incohérences dans le régime de tarification, notamment en ce qui concerne la prise en compte des dépenses de gestion et des frais généraux. Comme l'avait demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité des commissaires aux comptes a passé en revue l'appui fourni par l'UNOPS au Service de la lutte antimines du Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat. Il ressort de l'analyse effectuée par le Comité que la commission de gestion facturée par l'UNOPS au titre des frais indirects s'élevait à 10,5 millions de dollars (5,0 % de l'ensemble des dépenses du projet), conformément au mémorandum d'accord. Il en ressort également qu'en ce qui concerne les services d'appui directement imputables aux projets, ceux fournis par le siège représentaient 2,4 millions de dollars et ceux fournis au niveau local s'élevaient à 5,8 millions de dollars, toujours conformément au mémorandum d'accord. Ainsi, les services d'appui directement imputables aux projets et la commission de gestion de l'UNOPS représentaient au total 18,7 millions de dollars (soit 9,3 % du montant total des projets).

8. Le Comité a aussi relevé des différences importantes dans les commissions de gestion appliquées à la fourniture de services de gestion des ressources humaines dans le cadre des contrats existants avec les partenaires (signés avant l'établissement du nouveau modèle de tarification), celles-ci variant de 4,6 % à 8,1 % de la masse salariale totale du personnel géré. La marge sur ces activités a été de 38 % grâce aux commissions facturées, dont il convient de noter qu'elles portaient sur la masse

salariale, alors que les faire porter sur l'effectif géré aurait mieux rendu compte des charges subies. Afin de réaliser les objectifs du plan stratégique, il reste des efforts à faire pour assurer la pérennité des activités de projet et éviter que certains projets n'en subventionnent d'autres.

Mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré

9. **Le programme d'innovation et d'amélioration vise à transformer les modes de fonctionnement de l'UNOPS pour les rationaliser et en accroître la souplesse et l'intégration.** Dans le cadre de la première phase de ce programme, l'UNOPS met au point son propre progiciel de gestion intégré, fondé sur le système Agresso, qui doit remplacer en janvier 2016 le système Atlas fourni par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

10. **Le déploiement du progiciel a été reporté d'une année pour permettre des mises à l'épreuve supplémentaires. Il n'y a pas eu d'incidence sur le budget global du projet, mais le Comité a noté que les avantages potentiels de ce progiciel n'avaient été pleinement étudiés qu'après le lancement des travaux de mise au point, et que l'examen formel du dispositif de contrôle interne n'avait toujours pas été mené à bien.** Étant donné la complexité des nouvelles problématiques qui ont été relevées et compte tenu de la nécessité de mener à bien les essais d'acceptation par les utilisateurs, il faut veiller à assurer un contrôle rigoureux et indépendant avant la mise en service du système. Il est en outre essentiel que l'administration recueille des données de départ sur les coûts des différents processus pour pouvoir mesurer, après la mise en service, les avantages fournis par le progiciel. Jusqu'à présent, le Comité a vu peu d'indications que l'administration cherchait à tirer pleinement parti de l'occasion qui lui est donnée d'améliorer les modes de fonctionnement existants. Il appelle l'attention sur le fait que l'établissement d'un dispositif formel de contrôle interne n'a pas encore été achevé.

Gestion des ressources humaines

11. **Pour s'assurer une réussite pérenne, l'UNOPS doit avant tout veiller à maintenir l'excellence en matière de gestion du personnel.** En effet, la rémunération des fonctionnaires et non-fonctionnaires représente 39 % des charges de l'UNOPS et sa performance en tant qu'organisme est dans une large mesure tributaire de la qualité du recrutement, du perfectionnement et du déploiement de son personnel. L'effectif total de l'UNOPS, 5 619, comprend une large majorité (82 %) de non-fonctionnaires engagés comme vacataires sur la base d'un contrat de louage de services. Cette modalité contractuelle aide à réduire les coûts de l'UNOPS et offre une certaine souplesse pour la mise en œuvre des projets, deux facteurs qui peuvent offrir des avantages pour ses partenaires, mais elle n'est pas exempte de risques : il y a notamment celui d'une perte de connaissances découlant du taux élevé de rotation du personnel que connaît l'UNOPS. De plus, les femmes sont sous-représentées au sein du Bureau de façon générale, et tout particulièrement parmi les cadres supérieurs, qui comprennent en outre une faible proportion de personnel recruté sur le plan national.

12. **La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre au sein de l'UNOPS se caractérise plutôt par la prise de décisions tactiques que par une planification stratégique à plus long terme.** L'UNOPS est un organisme agile qui s'autofinance,

ce qui fait qu'il n'a pas d'autre choix que de réagir rapidement aux besoins de ses partenaires et aux fluctuations importantes de la demande pour ses services. L'UNOPS est conscient du fait que, pour pérenniser sa réussite actuelle, il doit être mieux à même de faire face aux futurs défis en matière de gestion des ressources humaines. Il doit notamment obtenir de meilleures informations sur les compétences dont il aura besoin à l'avenir et élaborer des plans visant à combler l'écart entre les compétences qu'il lui faut et celles dont il dispose.

13. À d'autres égards, les équipes des ressources humaines de l'UNOPS assument un rôle plus stratégique, bien que la politique de gestion des ressources humaines devant soutenir cette démarche n'ait pas encore été formalisée. Conscient de l'importance de leur travail, l'UNOPS a en 2014 revu la place de ces équipes dans l'organigramme pour assurer un meilleur appui à ses trois domaines d'activité (gestion de projets, achats et infrastructure) et à ses bureaux sur le terrain, ainsi que pour obtenir des gains d'efficacité par la mise en commun de services. Si certains changements récents, comme la centralisation de certains aspects de l'appui consultatif et transactionnel, ont généralement été bien accueillis au sein de l'UNOPS, il est encore trop tôt pour dire s'ils produiront des améliorations de fond grâce à des modes de fonctionnement offrant davantage de rapidité et d'efficacité, qui seraient aussi bénéfiques pour les partenaires du Bureau.

Gestion des risques

14. L'UNOPS a tardé à mettre au point un dispositif de gestion systématique des risques, mais un plan clair est désormais en place. Depuis la prise de fonctions de la Directrice exécutive en 2014, l'UNOPS s'est fixé un plan visant à instaurer par étapes une gestion systématique des risques d'ici à mars 2017 et prévoyant le recrutement de personnel dédié et le recours à des consultants externes pour soutenir l'application effective du plan. Le Comité continue de conseiller instamment que soit créé un registre des risques stratégiques, permettant de suivre les progrès accomplis et d'obtenir des avantages dès le début de cette démarche.

15. L'expérience acquise dans la gestion des risques liés aux infrastructures est une source de bonnes pratiques. Ainsi, l'UNOPS a mis au point un nouveau dispositif de repérage des risques liés aux projets au niveau régional et au niveau des bureaux sur le terrain, avec une remontée d'informations dans des plans d'activité annuels et des mécanismes d'assurance de la qualité trimestriels, les risques les plus importants étant signalés au Directeur exécutif adjoint et à la Directrice exécutive.

16. Des progrès ont été accomplis dans l'évaluation et la gestion des risques liés aux infrastructures à la suite d'échecs historiques de la conception de projets. En effet, un certain nombre de projets de construction ayant échoué et exigé des dotations aux provisions d'un montant global de 5,4 millions de dollars, l'UNOPS effectue un examen des projets de construction à haut risque et s'est doté de meilleurs mécanismes d'assurance de la qualité, comprenant notamment des vérifications externes de la qualité pour les projets présentant des risques modérés à élevés.

Recommandations antérieures

17. Au 31 mars 2015, sur les 32 recommandations formulées pour 2013 et les années antérieures, 10 (31 %) avaient été appliquées, 18 (56 %) étaient en cours d'application et 4 (13 %) n'avaient pas été appliquées. On trouvera à l'annexe II du

présent rapport des observations détaillées sur l'état de mise en œuvre des recommandations antérieures. Le Comité a noté en particulier l'absence de progrès dans la mise en œuvre des recommandations visant à améliorer les dispositifs de prévention et de détection de la fraude.

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

a) Passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires (ceci est une recommandation de 2013 réitérée) et se fixer un objectif quant à leur montant maximum pour gérer cette réduction;

b) Améliorer la transparence et l'équité de ses mécanismes de facturation afin de définir des commissions transactionnelles pour les services communs fournis aux partenaires, sur la base des facteurs de coût réels;

c) Examiner la nécessité d'obtenir d'experts indépendants des assurances concernant la mise en service du progiciel de gestion intégré, reconfirmer le montant des économies qui en sont attendues et obtenir des données de référence fiables pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés;

d) S'employer à régler les déséquilibres liés à la sous-représentation des femmes au sein du personnel et à l'augmentation du nombre de cadres supérieurs et de membres du personnel recrutés sur le plan international;

e) Renforcer sa planification stratégique des effectifs, notamment en planifiant à plus long terme, en améliorant les informations disponibles sur les compétences et en ayant davantage recours à des fichiers de candidats pour pourvoir les postes rapidement;

f) Évaluer les effets des récentes initiatives de réforme des ressources humaines, notamment la création du Centre mondial de ressources partagées, l'amélioration des conditions de rémunération des vacataires recrutés sur le plan local et la gestion des compétences;

g) Définir clairement des objectifs d'étape pour l'application d'un dispositif de gestion des risques intégré, en commençant par parvenir rapidement à un accord sur les risques stratégiques auxquels l'UNOPS fait face.

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. L'UNOPS fournit des services de gestion qui contribuent aux activités menées par les organismes des Nations Unies dans les domaines de la consolidation de la paix, de l'aide humanitaire et du développement. Il est entièrement financé par les commissions que génère la prestation de services d'appui aux projets, lesquels relèvent de trois domaines : gestion des projets, achats et infrastructures.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de l'UNOPS pour la période qui a pris fin au 31 décembre 2014, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a procédé à ce contrôle dans le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNOPS, ainsi que des normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et que ses travaux soient organisés et exécutés de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitudes significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNOPS au 31 décembre 2014 ainsi que les résultats de ses opérations financières et de ses flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Il s'agissait notamment de déterminer si les charges figurant dans les états financiers correspondaient à des dépenses engagées aux fins approuvées par l'organe directeur de l'UNOPS et avaient été convenablement classées et comptabilisées, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNOPS.

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

5. Le Comité a par ailleurs examiné les opérations de l'UNOPS au regard de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, en s'intéressant plus particulièrement à la gestion des projets d'infrastructure – l'un des principaux services offerts par le Bureau. Dans le cadre de sa mission, le Comité s'est rendu au siège de l'UNOPS à Copenhague et a examiné les opérations menées sur le terrain au Myanmar et en Serbie. Il a également travaillé avec le Groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS afin de coordonner les services d'audit.

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

B. Questions financières

Situation financière

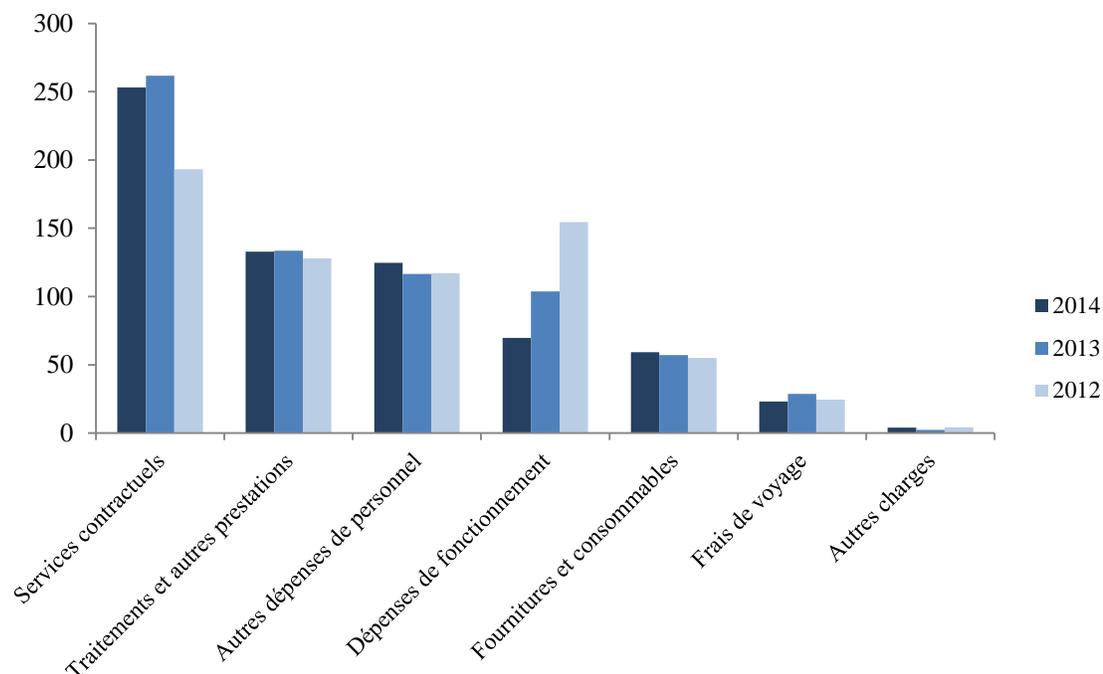
7. L'UNOPS a fait état d'un solde excédentaire de 9,9 millions de dollars en 2014 (14,7 millions en 2013), dont 666,7 millions de dollars de charges

(703,7 millions en 2013). La diminution des dépenses opérationnelles (fig. II.I) s'explique par la réduction de l'activité du secteur du bâtiment et par une tendance persistante à recourir à des partenaires d'exécution locaux.

Figure II.I

Dépenses du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, 2012-2014

(En millions de dollars des États-Unis)

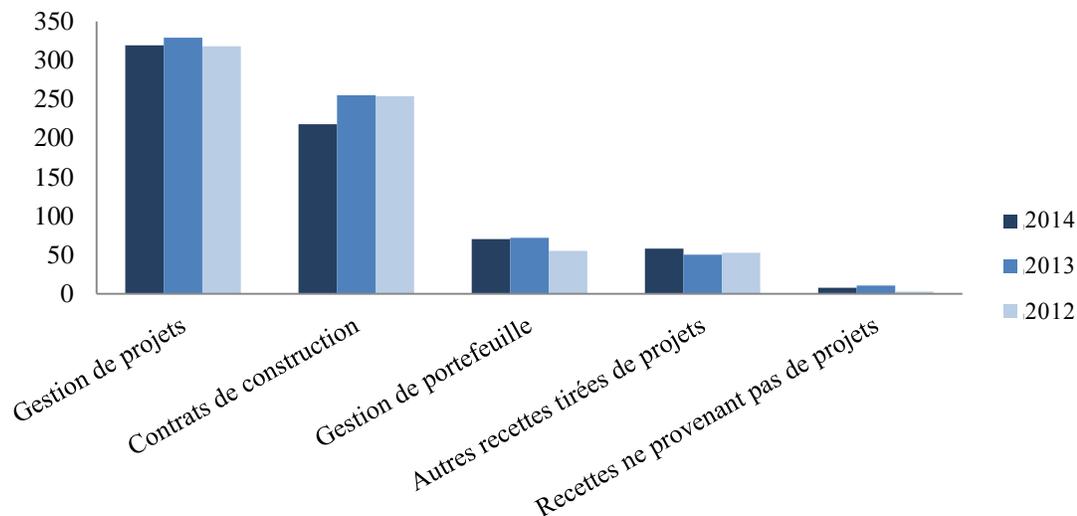


Source : États financiers de l'UNOPS pour 2014.

8. En 2014, le montant total des produits de l'UNOPS tirés de ses principales activités s'est élevé à 673,8 millions de dollars (717,1 millions en 2013). Les produits proviennent d'un certain nombre d'activités (fig. II.II). Les services liés à la gestion de projets demeurent la principale source de produits, pour un montant de 319,3 millions de dollars (329,2 millions en 2013); viennent ensuite les contrats de construction, qui ont généré 217,8 millions de dollars (255,2 millions en 2013). La baisse des produits tirés des contrats de construction s'explique par un ralentissement des travaux d'exécution consécutif à la dégradation des conditions de sécurité au Soudan du Sud et par l'achèvement des travaux relatifs à un important portefeuille de projets d'infrastructure en Haïti.

Figure II.II
**Produits du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui
 aux projets, 2012-2014**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNOPS pour 2014.

9. Au 31 décembre 2014, le total des liquidités et investissements détenus par l'UNOPS s'élevait à 1 130 millions de dollars (1 014 millions en 2013). Les financements parviennent généralement avant la réalisation des projets; au 31 décembre 2014, les avances reçues de la part des commanditaires de projets s'élevaient à 941,1 millions de dollars (826,7 millions en 2013), dont 471,1 millions de dollars répertoriés comme produits comptabilisés d'avance (470,6 millions en 2013). Ce montant, qui correspond à 8,8 mois d'exécution, atteste que l'UNOPS continue d'afficher une bonne santé financière et peut compter sur un programme de travail prévisionnel qui a d'ores et déjà fait l'objet d'un accord.

10. Le Comité a analysé la situation financière de l'UNOPS à l'aide d'une série d'indicateurs clefs (tableau II.1). Les résultats financiers sont restés globalement homogènes. Bien que les passifs courants soit supérieurs aux actifs courants, le montant total de l'actif net de l'UNOPS (y compris les fonds détenus en tant qu'investissements à long terme) suffit à couvrir les engagements tant immédiats qu'à plus long terme. La baisse du ratio de liquidité est due à une modification de la proportion de placements à court terme et à long terme intervenue à l'issue de l'examen de la stratégie d'investissement à laquelle il a été procédé dans le but d'optimiser les rendements sur les soldes de certains fonds.

Tableau II.1
Ratios financiers

Description du ratio	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Ratio de liquidité générale^a			
Actifs courants : passifs courants	0,63	0,73	0,79
Actif total : total du passif^b			
Actif : passif	1,07	1,08	1,05
Ratio de liquidité immédiate^c			
Trésorerie + placements à court terme : passifs courants	1,07	1,09	1,05
Ratio de liquidité relative^d			
Trésorerie + placements + créances : passifs courants	1,12	1,13	1,07
Excédent généré par les projets (pourcentage)^e			
Produits directement liés aux projets – charges directement liées aux projets	66,3 millions de dollars (10,0 %)	72,2 millions de dollars (10,2 %)	65,1 millions de dollars (9,6 %)
Excédent net (pourcentage)			
Produits – charges	9,9 millions de dollars (1,5 %)	14,7 millions de dollars (2,1 %)	8,2 millions de dollars (1,2 %)

Source : États financiers de l'UNOPS pour 2014.

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

^b Un ratio élevé est un bon indicateur de solvabilité.

^c Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur de liquidité qui mesure les montants disponibles dans les actifs courants au titre de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements pouvant couvrir les engagements courants.

^d Le ratio de liquidité relative est un indicateur plus prudent que le ratio de liquidité générale, car il ne prend pas en compte les stocks et les autres actifs courants, qui sont plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé indique que l'entité considérée peut avoir accès rapidement à des liquidités.

^e Les produits et charges directement liés aux projets renvoient aux ratios produits/charges des projets qui figurent dans la note 17.

11. Il ressort de cette analyse que l'excédent lié aux activités menées au titre des projets demeure aux alentours de 10 %, ce qui montre que les commissions facturées pour les projets dépassent les frais généraux et autres coûts centraux y afférents. Le résultat net sous-jacent a également progressé sur la même période, après ajustement tenant compte du don à caractère exceptionnel effectué par le Gouvernement danois (opération sans contrepartie). On trouvera dans les états financiers (chapitre IV) l'analyse que l'administration a faite des résultats de l'UNOPS en 2014.

Frais généraux et frais de gestion de l'UNOPS

12. Depuis 2010, l'UNOPS a dégagé un excédent d'exploitation, avec des résultats nets compris ces trois dernières années dans une fourchette allant de 8 à 14 millions de dollars par an. Cela a continué de contribuer à la constitution d'une importante réserve de fonctionnement, alors que la stratégie adoptée par le Conseil d'administration était de parvenir à un équilibre au cours de l'exercice biennal. Les incidences des variations du taux d'actualisation des obligations, qui se sont traduites par une perte actuarielle de 14,2 millions de dollars découlant de la

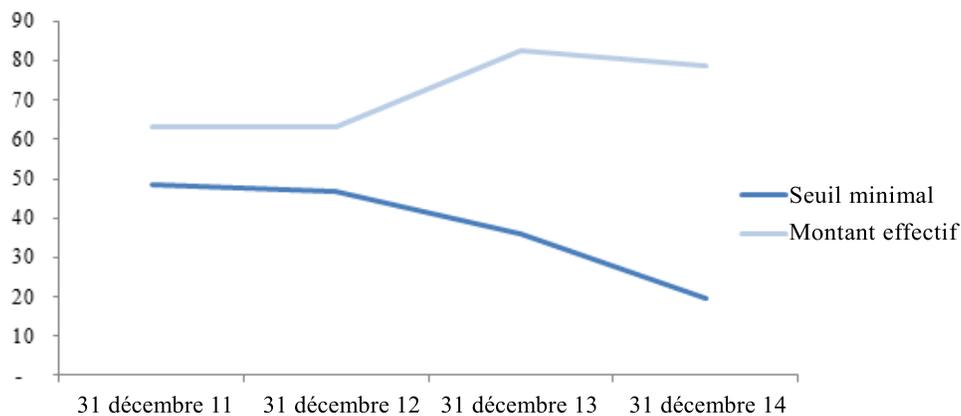
réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi, ont certes réduit le montant de cette réserve; pour autant, elle était encore de l'ordre de 78,5 millions de dollars à la fin de 2014 (82,8 millions en 2013).

13. La politique voulue par le Conseil d'administration était de doter l'UNOPS d'une réserve de fonctionnement minimale, correspondant à la moyenne effective des dépenses de gestion des trois années précédentes. En 2014, cela équivalait à 19,6 millions de dollars. Au cours des quatre dernières années, l'écart entre les excédents enregistrés et la réserve minimale s'est considérablement creusé (fig. II.III) : en 2014, il avoisinait 58,9 millions de dollars.

Figure II.III

Réserves de fonctionnement

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse des états financiers de l'UNOPS réalisée par le Comité des commissaires aux comptes.

14. En réponse à la recommandation formulée précédemment par le Comité appelant l'UNOPS à voir comment utiliser les soldes excédentaires des réserves, le Bureau a fait part de son intention de financer des projets d'investissements axés sur les objectifs qui sont les siens. À la date d'établissement du présent rapport, l'administration n'avait toutefois mis en place aucun plan particulier pour mettre à profit l'excédent cumulé. Le Comité demeure préoccupé par le fait que l'UNOPS n'ait arrêté aucune stratégie, que ce soit pour réinvestir dans son activité de façon à améliorer l'efficacité et la qualité de ses services, ou pour en alléger le coût pour les partenaires desdits projets en réduisant les frais et commissions y afférents.

15. Le Comité réitère sa précédente recommandation invitant l'UNOPS à passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement, à élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des projets précis pour l'utilisation des soldes excédentaires, et à se fixer un objectif quant à leur montant maximum pour gérer cette réduction.

Produits et charges résultant de l'exécution des projets

16. Le Comité a examiné plus avant les résultats financiers de l'UNOPS, à la suite des travaux qu'il a menés en 2013 (voir A/69/5/Add.11 et Corr.1); il entendait ainsi

mieux comprendre comment le Bureau facture les services qu'il fournit et répondre aux demandes précises du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant le Service de la lutte antimines de l'ONU. Le Comité consultatif a mis l'accent sur la nécessité de revoir le fonctionnement des partenariats entre les organismes des Nations Unies, de manière à en accroître l'efficacité et à réduire les frais généraux (voir A/69/386, par. 59).

17. Au cours de la période 2012-2014, l'UNOPS a toujours dégagé sur ses activités un excédent net se situant globalement autour de 11%, avec néanmoins d'importants écarts de rentabilité selon les catégories de projets (tableau II.2). Le Comité a avancé un certain nombre de causes profondes qui pourraient expliquer cette situation et indiqué ce que faisait l'UNOPS pour maîtriser ces écarts.

Tableau II.2

Excédent résultant de l'exécution de projets

(En milliers de dollars des États-Unis et pourcentage)

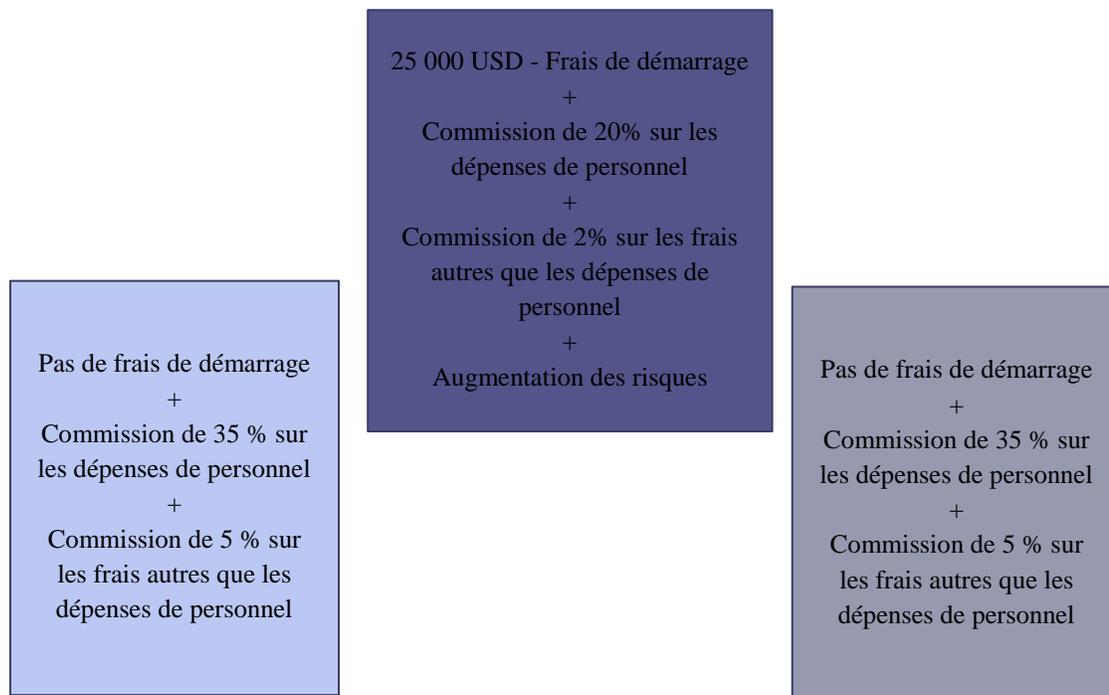
Catégorie de projets	Excédent		
	2014	2013	2012
Contrats de construction	13 585 (7 %)	14 585 (6 %)	15 109 (6 %)
Achats	9 568 (63 %)	8 014 (57 %)	7 858 (84 %)
Gestion de portefeuille	16 745 (31 %)	13 875 (24 %)	12 079 (28 %)
Gestion des ressources humaines	9 294 (38 %)	7 114 (34 %)	6 687 (23 %)
Gestion de projets divers	17 107 (6 %)	28 612 (10 %)	23 393 (8 %)
Total	66 299 (11 %)	72 200 (11 %)	65 125 (11 %)

Source : États financiers de l'UNOPS pour 2014.

Note : Les chiffres ci-dessus concernent les marges obtenues sur les dépenses principales de l'UNOPS proprement dit et ne comprennent pas les dépenses comptabilisées en tant qu'opérations pour compte de tiers.

18. Le Conseil d'administration a souligné l'importance que revêtaient le recouvrement intégral des coûts et l'objectif d'équilibre; la nouvelle politique de facturation entrée en vigueur à la mi-2013 et appliquée aux nouveaux projets afin de réduire autant que possible les risques de subventions croisées de projets est venue renforcer cette approche. Aux termes de cette nouvelle politique, tout projet qui ne parviendrait pas à recouvrer intégralement les coûts doit faire l'objet d'une approbation spéciale justifiée par un besoin fonctionnel clairement établi. Ces mesures permettront d'améliorer la durabilité des projets et d'en accroître la transparence. Le nouveau modèle de tarification reflète le degré de complexité et l'ampleur des risques des projets (fig. II.IV). Les contrats existants continuent d'obéir aux anciennes méthodes de facturation jusqu'à ce qu'ils soient renouvelés. Le Comité examinera l'efficacité du nouveau modèle lorsqu'il disposera d'un nombre d'exemples suffisant pour pouvoir en apprécier l'application concrète et procéder à des comparaisons entre les tarifs facturés et les coûts réels, de façon à être ainsi à même de déterminer si ledit modèle est raisonnable.

Figure II.IV
**Modèle établi par le Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets aux fins de la fixation des tarifs minima facturés
pour les activités menées au titre des projets**



La commission facturée aux clients est la moins élevée de celles présentées dans les trois options ci-dessus.

Source : UNOPS, « Recouvrement des coûts pour l'efficacité des activités de développement ».

19. Le Comité s'est intéressé aux deux composantes les plus profitables des activités de projet de l'UNOPS, à savoir le Programme de lutte antimines et les ressources humaines, qui sont antérieures au nouveau modèle. Son examen a fait ressortir qu'en dépit des modifications récemment apportées au modèle de tarification, une plus grande transparence concernant les frais engagés par des organismes partenaires pour des projets en cours était nécessaire.

Lutte antimines

20. Une part importante des produits inscrits dans la rubrique « Gestion de projets divers » concerne les activités découlant du mémorandum d'accord conclu avec le Service de la lutte antimines de l'ONU, qui relève du Département des opérations de maintien de la paix. Créé par l'Assemblée générale en 1997, ledit Service est le centre de liaison de l'ONU en matière de lutte antimines.

21. Le mémorandum d'accord prévoyait une commission initiale de 8 % pour couvrir les coûts induits de projets menés pour le compte du Secrétariat et de 5 % dans le cas particulier de ceux menés avec le Service de la lutte antimines. Les sommes versées à ce titre peuvent être restituées lorsque les coûts induits

dépassement certains seuils. Ce barème dégressif est une innovation qui a permis d'obtenir sur le montant total des commissions de gestion facturées au Secrétariat une réduction pouvant aller jusqu'à 36,5 % lorsque les coûts induits excèdent 40 millions de dollars. En 2014, l'UNOPS a fait état d'activités de projets pour un montant de 208,2 millions de dollars et a facturé des commissions de gestion s'élevant à 10,5 millions de dollars (5 %).

22. Le Comité s'est aperçu que, dans les activités de projets dont il était fait état, les coûts des services d'appui directement imputables aux projets fournis par le siège représentaient, conformément au mémorandum d'accord, quelque 2,4 millions de dollars et ceux fournis au niveau local 5,8 millions de dollars. Le total des frais facturés au titre des services d'appui directement imputables aux projets et des commissions de gestion de l'UNOPS atteignait ainsi 18,7 millions de dollars (9,3%).

Projet de gestion des ressources humaines

23. Les groupes de gestion des ressources humaines et du personnel des organismes partenaires à Bangkok gèrent l'établissement, le traitement et le règlement de contrats de louage de services individuels pour le compte de partenaires ainsi que pour le Bureau mondial des services aux partenaires. Ces contrats, qui permettent aux organismes partenaires de recruter du personnel de manière efficace, que ce soit à titre temporaire ou dans le cadre d'une politique de fidélisation, seront développés plus avant dans le présent rapport. Il ressort de l'analyse du grand livre de l'UNOPS à laquelle a procédé le Comité que le Bureau facture à ses organismes partenaires, pour l'utilisation de ce service, une commission comprise entre 4,6 % et 9,9 % de la masse salariale totale que représentent les vacataires ainsi recrutés. Les montants facturés aux partenaires sont fixés au cas par cas, sans que l'on sache vraiment si ces frais sont conformes aux principes du nouveau modèle de tarification.

24. De l'avis du Comité, le coût que représente la gestion du processus nécessaire pour faciliter la conclusion de contrats de louage de services individuels est fonction du nombre de ces contrats, et non de leur valeur. Les frais supportés par l'UNOPS sont sensiblement identiques pour chaque vacataire, malgré les différences de rémunération. Après avoir passé en revue divers projets portant exclusivement sur des services de recrutement contractuel de personnel, le Comité a constaté que l'UNOPS avait facturé un montant de 6,7 millions de dollars pour ces activités, soit une commission équivalant en moyenne à 6,0 % de la valeur des contrats. Faute d'indication claire concernant les facteurs de coûts, les frais facturés manquent de transparence et ne satisfont pas aux principes du nouveau modèle de tarification. Ces pratiques contribuent à un recouvrement largement supérieur aux coûts.

25. Les deux exemples auxquels s'est intéressé le Comité montrent à quel point il est possible d'améliorer la transparence des tarifs et les mécanismes de communication de ces informations pour les organismes des Nations Unies partenaires de l'UNOPS, qui représentent environ 57 % du montant total des produits de l'UNOPS. Si un réel effort n'est pas fait pour définir avec précision les affectations de dépenses, l'UNOPS risque d'être peu à peu tributaire, pour couvrir une grande partie d'entre elles, de subventionnements croisés provenant d'activités qui dégagent une marge plus importante. Dès lors qu'il aura une vision d'ensemble de toutes ses dépenses, l'UNOPS pourra se prononcer sur des projets en meilleure connaissance de cause et rassurer ses partenaires et donateurs quant à sa gestion financière.

26. Le Comité recommande que l'UNOPS examine les fondements sur lesquels reposent les coûts de ses services d'appui directement imputables et de ses commissions de gestion dans un souci de cohérence, d'équité et de transparence, en tenant compte des principes du nouveau modèle de tarification. Il préconise en particulier :

a) De faire en sorte que les rapports relatifs au projet de lutte antimines reflètent l'ampleur des sommes que représentent les services d'appui directement imputables qui sont actuellement incorporés dans les coûts du programme en plus des commissions de gestion facturées;

b) De passer en revue les taux de recouvrement dont sont assortis les contrats de louage de services individuels gérés pour ses organismes partenaires, afin de veiller à ce que les tarifs pratiqués soient équitables et correspondent mieux aux coûts réels engagés.

Mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégré

27. Ainsi qu'il a été souligné dans le précédent rapport du Comité (A/69/5/Add.11 et Corr.1), pour être efficace, la prise de décisions doit reposer, en matière de gestion, sur des informations financières fiables et disponibles en temps réel, les progiciels de gestion intégrés constituant à cet égard un instrument essentiel. Le Comité a examiné l'état d'avancement de la mise en place d'un nouveau progiciel de gestion intégré qui a été retenu dans le cadre du programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement (fig. II.V). Ce programme remplacera l'actuel système Atlas, qui existe depuis 2004 et a servi de base au système intégré de gestion (espace de gestion).

Figure II.V

Objectifs du programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement

- Recevoir et gérer des informations l'ensemble des activités du Bureau, de façon à pouvoir favoriser le déploiement de plans stratégiques, mieux collaborer avec les organismes partenaires et optimiser les ressources.
- Gérer et suivre les opérations, programmes et projets de manière efficace, tout en offrant la possibilité d'accompagner les changements intervenus sur le plan opérationnel ainsi qu'au niveau organisationnel.
- Renforcer les moyens d'action du Bureau grâce à une gestion optimale du capital humain, en lui permettant d'offrir un large éventail d'options et de services à son personnel.
- Rationaliser, en les simplifiant, les processus et les fonctions des systèmes correspondants pour tendre à une plus grande fluidité du traitement et des informations, et laisser ainsi au personnel toute latitude pour effectuer des tâches plus pointues.
- Venir à bout des multiples problèmes fonctionnels que l'UNOPS rencontre actuellement et auxquels il devra faire face dans les années à venir.

Source : Descriptif-argumentaire de l'UNOPS concernant le programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement.

28. Le nouveau système entend accroître de façon significative les capacités de gestion grâce à une communication des informations en temps réel; une fois couplé à d'autres phases du programme, il devrait en outre permettre une meilleure intégration des systèmes de gestion des projets. L'UNOPS a pu constater, avec le concours de consultants extérieurs, que les systèmes actuels n'assuraient que 21 des 62 processus requis, les autres étant fournis par des systèmes dédiés ou manuels. Le progiciel de gestion intégré est donc l'occasion pour l'UNOPS de gagner en efficacité en se dotant de processus meilleurs et plus efficaces, et en améliorant la qualité et l'intégration des informations et des systèmes d'appui aux opérations.

Gouvernance du projet

29. Dans toute organisation, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré constitue un important facteur de risque. Aussi est-il essentiel de prévoir des mécanismes permettant d'établir clairement les responsabilités et des dispositifs de gouvernance qui puissent assurer et suivre la réalisation des objectifs. Le Comité a noté que l'UNOPS a demandé à un comité directeur et à un groupe de parrainage au sein duquel chaque activité est représentée de faire régulièrement rapport au Sous-Comité consultatif pour les questions d'audit. Il a toutefois relevé que l'UNOPS a certes consulté la société Unit4 – le prestataire qui a livré le progiciel de gestion intégré –, mais que l'administration n'a reçu aucune assurance d'une source indépendante quant au bien-fondé de la solution retenue et s'en est remise à des consultants et rapports de gestion internes.

Calendrier de mise en œuvre et budget

30. La mise en place du progiciel de gestion intégré était initialement prévue au 1^{er} janvier 2015, avec le déploiement des modules financiers de base; elle a cependant été retardée d'un an, afin de laisser aux utilisateurs du progiciel plus de temps pour le tester et l'accepter, d'y incorporer des modules et procédures propres au Bureau, notamment pour les opérations bancaires, et d'éviter aussi de l'installer en milieu d'année. Le Comité estime que le plan initial était irréaliste, étant donné les risques importants associés à l'intégration en propre d'un certain nombre de systèmes clefs – notamment bancaires –; il considère que l'administration ne devrait pas écarter la possibilité que d'autres facteurs de risque aient pu être sous-estimés et qu'il faudrait qu'elle tienne compte de l'expérience passée au moment de planifier les phases futures du programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement.

31. Le programme d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement a fait l'objet d'une approbation générale qui s'étend sur la période allant de 2014 à 2017, pour un budget total de 8,7 millions de dollars incluant les frais relatifs à l'acquisition des licences et aux services d'assistance et de conseil, ainsi que les dépenses de personnel directement imputables au programme. Selon les projections de l'administration, le programme permettra de réaliser des économies au bout de cinq ans et les coûts de sa mise en œuvre auront été amortis après 10 ans. L'analyse initiale de rentabilité a prévu que le coût la première phase de la mise en place du progiciel de gestion intégré s'élèverait à 4,8 millions de dollars. L'administration se devra de vérifier si les économies anticipées sont au rendez-vous une fois le progiciel déployé.

32. Bien qu'il soit en cours d'exécution depuis 2014, il a été demandé à l'UNOPS de revoir son budget, le montant des dépenses s'élevant à 2,5 millions de dollars pour cette même année, soit 1 million de dollars non dépensés par rapport au budget final révisé. Cette sous-utilisation des crédits est due principalement au dérapage du projet et à la diminution du nombre de contrats passés avec des experts extérieurs, ce qui a eu pour effet de retarder la formation des agents, de sorte que les coûts ont été réduits ou reportés sur l'année 2015. Il conviendra de surveiller attentivement les conséquences de ces faits nouveaux dans les phases futures du projet.

33. Le Comité recommande que l'administration obtienne auprès d'experts indépendants des assurances précises concernant l'intégrité de la mise en place du progiciel de gestion intégré, l'avancement de la réalisation du projet et l'adéquation de sa configuration avant la date prévue pour l'exécution de chacune de ses phases.

Valorisation des avantages

34. Selon l'analyse de rentabilité, l'une des mesures déterminantes pour la réussite du projet serait l'importance des gains d'efficacité obtenus grâce aux dispositifs de contrôle et à l'automatisation des modes de fonctionnement normalisés. Les avantages financiers escomptés de cette plus grande efficacité n'ont été répertoriés qu'après l'analyse initiale de rentabilité, lors de la phase de conception du programme. Le progiciel de gestion intégré est ainsi censé permettre de réaliser des économies en réduisant les commissions versées pour l'utilisation des systèmes actuellement en place, en internalisant certains processus et en apportant à d'autres des améliorations optimales faisant partie intégrante des investissements envisagés.

35. L'UNOPS n'a toutefois pas réuni les données de base nécessaires pour mesurer les améliorations apportées aux processus; qui plus est, le Comité n'a pas trouvé trace d'éléments qui viennent clairement étayer les économies dont il est question dans l'analyse de rentabilité. Le risque demeure que l'administration ne soit pas en mesure d'évaluer avec précision les avantages financiers sur lesquels était fondée cette analyse pour juger de la réussite du projet.

36. Le Comité recommande que l'UNOPS confirme une nouvelle fois le montant des économies escomptées de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et s'efforce d'obtenir des données de référence fiables sur les coûts des processus pour étayer une étude des avantages ainsi réalisés.

Amélioration des méthodes de fonctionnement et contrôle interne

37. La mise en service d'un progiciel de gestion intégré crée des possibilités et d'améliorer les pratiques professionnelles et de mieux faire concorder les besoins des utilisateurs et des parties prenantes. L'UNOPS a recensé et explicité les principales exigences opérationnelles de ses fonctions primordiales, l'administration des projets, les achats, les finances et les ressources humaines par exemple, qui constitueront la fonctionnalité de base du nouveau système.

38. Les processus existants permettront certes de procéder à la configuration opérationnelle du système mais le Comité a constaté peu d'éléments attestant que l'UNOPS aurait examiné d'un œil critique ses processus et ses façons de travailler afin de assurer de leur efficacité. L'équipe chargée du projet a défini les rôles et les droits d'accès à partir de ce qui existait déjà dans le système Atlas, mais sans procéder ce faisant à un examen en bonne et due forme. Le Comité a en outre noté que l'administration est en train d'examiner l'ensemble du cadre de contrôle interne, donc après la phase de conception et de configuration du nouveau système.

39. Le Comité recommande à l'UNOPS d'étudier plus avant les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels en harmonisant les pratiques et les processus de travail, les délégations de pouvoir et la concordance entre les droits d'accès et les améliorations apportées au cadre de contrôle interne, en partant des besoins de l'organisation.

C. Gestion des ressources humaines

40. Les ressources humaines sont le principal atout de l'UNOPS, dont la performance en tant qu'organisation est dans une large mesure tributaire de la qualité du recrutement, du perfectionnement et du déploiement de son personnel. On examinera dans cette partie du présent rapport les effectifs de l'UNOPS, comment l'UNOPS organise sa fonction de gestion des ressources humaines et son approche de la gestion prévisionnelle des qualifications et des effectifs. Les principaux chiffres relatifs aux caractéristiques, aux coûts et aux perceptions des effectifs de l'UNOPS figurent dans l'annexe I du présent chapitre.

41. Le Comité a également examiné la gestion des ressources humaines dans d'autres entités de l'ONU. Le tableau II.3 permet de comparer les caractéristiques des effectifs de l'UNOPS à ceux de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux réfugiés (HCR). Chacune de ces entités à son propre environnement opérationnel et, partant, ses propres modèles opérationnels, qui ont des répercussions sur les caractéristiques de ses effectifs. Le Comité estime néanmoins que ce référencement permettra à l'administration de déterminer si des différences se justifient et aux entités de l'ONU d'apprendre de leurs expériences respectives.

Tableau II.3

Comparaison des caractéristiques des effectifs de l'Office des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et du Haut-Commissariat des Nations Unies aux réfugiés en 2014

<i>Indicateur</i>	<i>UNOPS</i>	<i>ONUDC</i>	<i>HCR</i>
Ratio cadres supérieurs/reste du personnel	1:34	1:22	1:30
Proportion de personnel national dans l'effectif total	77 %	73 %	73 %
Évolution de la part du personnel national dans l'effectif total depuis 2011	-7 %	+4 %	-3 %
Proportion de femmes dans l'effectif total	31 %	46 %	37 %

<i>Indicateur</i>	<i>UNOPS</i>	<i>ONUSC</i>	<i>HCR</i>
Coût unitaire du personnel (traitements ou commission et tous autres avantages) (dollars É.-U.)	52 000	70 000	66 000
Évolution du coût unitaire du personnel depuis 2012	-3 %	+5 %	-3 %

Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes de données émanant de l'ONU.

Les données et les systèmes ayant servi de base à cette analyse n'ont pas été contrôlés par le Comité.

Notes :

1. Tous les chiffres remontent à décembre 2014. Hormis les exceptions mentionnées dans les notes 2 et 3, les données s'entendent y compris les vacataires et les personnes bénéficiant des mêmes conditions d'emploi que le personnel des Nations Unies. En ce qui concerne l'UNOPS, les données comprennent le personnel géré directement par l'organisation, sauf pour les indicateurs de coût unitaire, qui comprennent également les personnes classées parmi le personnel de l'UNOPS mais gérées par les partenaires. Pour ce qui est de l'ONUSC, il s'agit de toutes les personnes ayant figuré sur les états de paie en 2014.
2. Par « cadres supérieurs » on entend le personnel classé à P-5 (ou équivalent) ou de rang supérieur. Les vacataires de rang équivalent aux cadres supérieurs sont exclus parce qu'ils sont rarement appelés à gérer du personnel de l'organisation, du fait de leur statut de consultants extérieurs.
3. Les données sexospécifiques pour l'ONUSC et le HCR ne prennent en compte que les agents ayant statut de membre du personnel. À des fins de comparai/son, les femmes représentaient 35 % des personnes ayant le statut de membre du personnel à l'UNOPS.

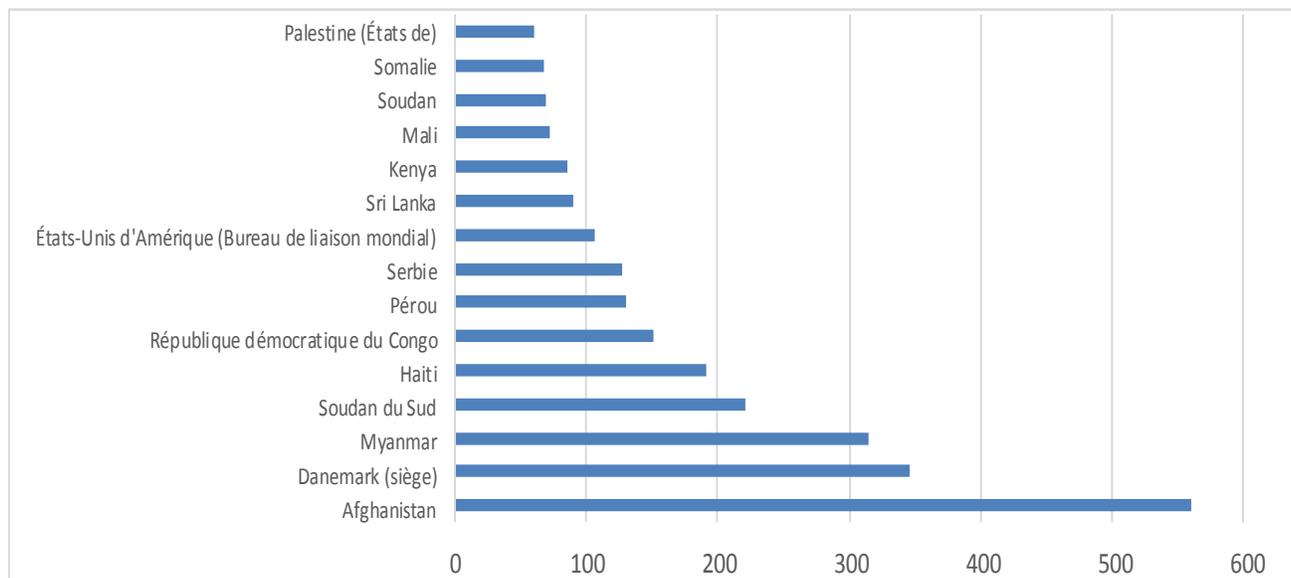
Effectifs

42. Les dépenses de personnel se montaient à 258 millions de dollars (soit 39 % du total des dépenses de l'UNOPS) en 2014. À la fin de décembre 2014, l'effectif de l'UNOPS était composé de 5619 agents¹, dont près des deux tiers étaient gérés directement par l'organisation, le tiers restants étant gérées par les partenaires de celle-ci². L'effectif de l'UNOPS est géographiquement dispersé, 91 % du personnel géré par l'organisation étant en poste ailleurs qu'au siège, à savoir dans 31 bureaux extérieurs et 4 bureaux de liaison mondiaux. Les principaux pays d'affectation du personnel géré par l'UNOPS sont l'Afghanistan, le Danemark (siège) et le Myanmar (fig. II.VI).

¹ Sauf indication contraire, les chiffres relatifs aux effectifs correspondent à un décompte du personnel non converti en équivalents plein temps.

² En outre, l'UNOPS désigne 2 776 personnes comme étant des membres du « personnel partenaire » auquel il fournit des services d'administration des contrats.

Figure II.VI
**Principaux lieux d'affectation du personnel de l'Office des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets, décembre 2014**



Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes de données émanant de l'UNOPS.

Notes:

1. Personnel géré par l'UNOPS uniquement. Non compris le personnel partenaire pour lequel l'UNOPS ne fournit que des services d'administration des contrats et le personnel de l'UNOPS géré par les partenaires.
2. Comprend le personnel rémunéré au temps de travail effectif et celui rémunéré mensuellement.

43. L'UNOPS engage du personnel selon deux grandes modalités contractuelles :

- Personnel régi par le statut et règlement du personnel des Nations Unies et percevant un traitement régulier; cette catégorie comptait 845 membres en décembre 2014, pour un coût de 133 millions de dollars en 2014, indemnités et avantages compris (soit une moyenne de 157 000 dollars par personne);
- Vacataires³ percevant une indemnité régulière (4 074 personnes) et vacataires employées occasionnellement et rémunérés au temps de travail effectif (538 personnes)⁴. Les vacataires représentaient 82 % de l'effectif total en

³ Sur la base de la classification des contrats de vacataires dans les systèmes informatiques de l'UNOPS. En outre, le chiffre de 4 074 comprend 183 contrats qui ne sont pas inclus dans d'autres parties du présent rapport. La prise en compte de ces contrats est le résultat de l'adoption par l'UNOPS d'une meilleure méthode de comptage utilisé pour la première fois au printemps de 2015. Auparavant, les données fournies par la direction de l'UNOPS sous-estimait légèrement le nombre de vacataires en fin d'année.

⁴ L'UNOPS comptabilisé également 162 autres membres du personnel en 2014, essentiellement des titulaires de contrats de services et des stagiaires. Les titulaires de contrats de services sont inclus dans le montant de 125 millions de dollars.

2014, pour un coût de 125 millions de dollars (soit 30 000 dollars par personne pour les vacataires employés régulièrement)⁵.

44. En général, les membres du personnel de l'UNOPS sont motivés et leur contribution est appréciée par les partenaires. Près de 85 % du personnel géré par l'UNOPS ayant participé à l'enquête de 2013 avaient une opinion positive du travail pour l'organisation (voir annexe I au présent rapport, tableau C). Il ressort d'une enquête effectuée auprès des partenaires en 2014 que les trois quarts (77 %) des partenaires ayant répondu étaient satisfaits ou très satisfaits des services fournis par le personnel de l'UNOPS et 2 % seulement en étaient mécontents.

45. En dépit d'une légère amélioration ces dernières années, les femmes demeurent sous-représentées dans l'effectif de l'UNOPS, où elles ne constituaient que 31 % du personnel géré par l'organisation en 2014 et n'occupaient que 18 % des postes de cadre supérieur⁶. À titre de comparaison, ces pourcentages étaient de 34 % pour l'effectif total et de 31 % pour les postes de cadre supérieur à l'échelle de tout le Secrétariat à fin juin 2014 (voir A/69/292). La nature de certains travaux effectués par l'UNOPS dans des environnements à risque ainsi que l'offre de main-d'œuvre qualifiée, par exemple en génie civil, pourraient rendre la réalisation de la parité hommes-femmes à l'UNOPS problématique, mais le Comité estime que l'organisation pourrait faire davantage à cet égard. L'UNOPS s'est donné pour objectif de porter à 35 % la représentation des femmes dans le personnel qu'il gère avant la fin de 2015. À cette fin, l'UNOPS a inauguré en 2014 un plan pour l'égalité des sexes dans lequel l'accent est mis sur les contacts avec les organismes et réseaux professionnels. Le Comité croit comprendre également qu'en 2014, 50 % des participants au programme des « Nouveaux Cadres » émergeant étaient des femmes.

46. Conformément aux objectifs de l'ONU en matière d'égalité des sexes, le Comité recommande à l'UNOPS de continuer de s'employer à régler la question du déséquilibre dans la représentation des deux sexes dans ses effectifs et d'évaluer les effets de ses initiatives.

47. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2014-2017 marque une préférence pour l'engagement de personnel national autant que faire se peut afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation en renforçant les capacités nationales et leur durabilité. Le personnel national est aussi moins coûteux: l'outil d'estimation des coûts de l'UNOPS montre que le personnel international équivalent coûte près de deux fois plus cher que le personnel national. Or, la proportion de personnel national est passée de 84 % (2011) à 77 % (2014) de l'effectif total géré par l'UNOPS, dans une large mesure en raison de l'augmentation du nombre de membres du personnel recrutés sur le plan international au cours de cette période⁷. Le personnel international géré par

⁵ Les coûts unitaires concernant les vacataires et les membres du personnel ne sont pas directement comparables parce que leur composition par classe ce n'est pas la même. À titre d'exemple, 64 % des vacataires exercent des fonctions depuis, contre 21 % pour les membres du personnel. Le reste de personnel international et national est encore différent, la plupart étant recrutée sur le plan international sur la base de contrats plus coûteux.

⁶ Nous appelons cadres supérieurs le personnel recruté sur le plan international de classe P-5 et au-delà, le personnel recruté sur le plan national de classe E; et les vacataires internationaux de classe ICA 4 et au-delà.

⁷ Les chiffres portent sur l'ensemble des membres du personnel et des vacataires gérés par l'UNOPS et percevant un traitement régulier. Ne sont pas compris les vacataires rémunérés au temps de travail effectif ou à forfait.

l'UNOPS bénéficiant des conditions d'emploi de l'ONU, par exemple, a augmenté de 53 % entre 2011 et 2014. La proportion du personnel international dans les effectifs gérés par l'UNOPS n'en demeure pas moins légèrement supérieure à ce qu'elle est au HCR et à l'ONUDC (voir tableau 3 ci-dessus). Le personnel national n'est pas bien représenté dans les postes de cadre supérieur à l'UNOPS: en 2014, un seul membre du personnel recruté sur le plan national exerçait des fonctions de cadre supérieur.

48. Le ratio de cadres supérieurs par rapport au reste du personnel est en augmentation, passant de 1 pour 43 en 2011 à 1 pour 34 en 2014⁸. La raison en est que le nombre de cadres supérieurs dans l'effectif est géré par l'UNOPS a augmenté de 46 % alors que le nombre des autres membres du personnel a augmentés plus lentement (de 25 % dans la catégorie des administrateurs et de 9 % dans celle du personnel d'appui).

49. Le Comité recommande à l'UNOPS d'examiner si les augmentations du nombre de cadres supérieurs et de membres du personnel recruté sur le plan international sont conformes à son modèle opérationnel et à son objectif de renforcement des capacités.

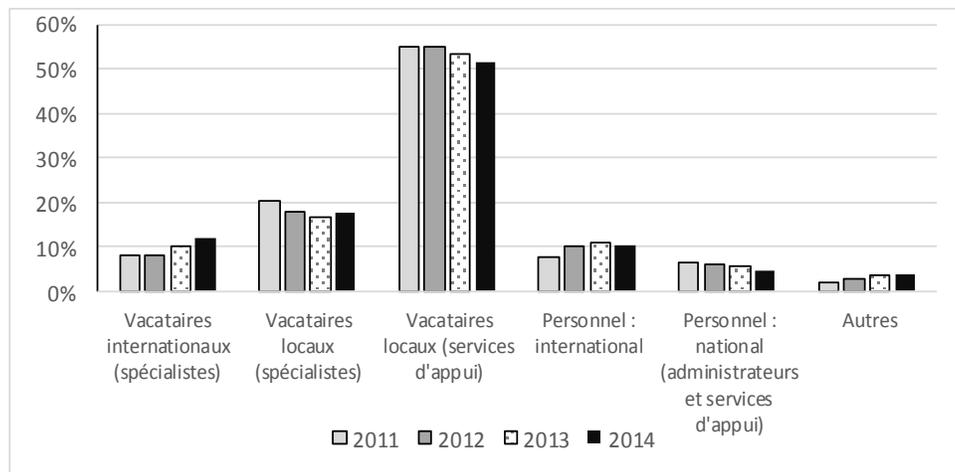
50. L'UNOPS a plus recours aux vacataires que tous les autres organismes des Nations Unies, PNUD excepté⁹. Près de 81 % des effectifs supervisés par l'UNOPS étaient des vacataires à la fin de décembre 2014 (fig. II.VII)¹⁰. Plus des deux tiers (69 %) de ces vacataires étaient employés dans les services d'appui (contre à peine 28 % pour les membres du personnel). Les vacataires internationaux ne constituent qu'une faible proportion (12 %) de l'effectif vacataire total, encore que leur proportion ait augmenté de moitié entre 2011 et 2014. Un tiers environ des vacataires supervisés par l'UNOPS avait été employé de manière continue pendant au moins quatre ans, durée à partir de laquelle l'UNOPS exige l'accord de l'administration pour les conserver. Le fait que l'UNOPS a autant recours à du personnel contractuel découle de la nécessité de disposer d'une certaine souplesse dans le déploiement des ressources, conformément à un modèle opérationnel qui repose sur l'autofinancement et l'exécution de projets circonscrits dans le temps.

⁸ Les chiffres portent sur l'ensemble des membres du personnel et des vacataires gérés par l'UNOPS et percevant un traitement régulier. Le chiffre des postes de cadre supérieur ne comprend pas les vacataires en raison des règles qui leur interdisent de gérer du personnel compte tenu de leur statut de contractuels extérieurs.

⁹ Corps commun d'inspection, *Utilisation d'agents non membres du personnel et de modalités contractuelles connexes dans les organisations du système des Nations Unies*, 2014.

¹⁰ L'inclusion des vacataires rémunérés au temps de travail effectif ou à forfait porte à 83 % la proportion du personnel géré par l'UNOPS dans le cadre d'arrangements contractuels.

Figure II.VII
**Catégories d'effectifs de l'Office des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets, 2011-2014**



Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes de données émanant de l'UNOPS.

Notes :

1. La catégorie « Autres » désigne essentiellement la modalité des contrats de service utilisée par le PNUD et équivalente à celle des contrats de vacataire. L'UNOPS compte convertir ces contrats de service en contrats de vacataire.
2. Conformément aux spécifications de la Commission de la fonction publique internationale, les membres du personnel sont définis comme étant soit recrutés sur le plan national (local) soit recrutés sur le plan international. Les postes pourvus au plan national (local) sont ensuite subdivisées en postes d'appui (services généraux) et postes de spécialiste (administrateurs). Tous les postes internationaux sont des postes de spécialiste (administrateurs).
3. Personnel géré par l'UNOPS uniquement.

51. En ce qui concerne le personnel supervisé par l'UNOPS, l'augmentation de la proportion de personnel recruté sur le plan international et de celle des cadres supérieurs, allant de pair avec la baisse de la proportion de personnel recruté sur le plan national, ne peut que pousser à la hausse les dépenses de personnel¹¹.

Structure des ressources humaines

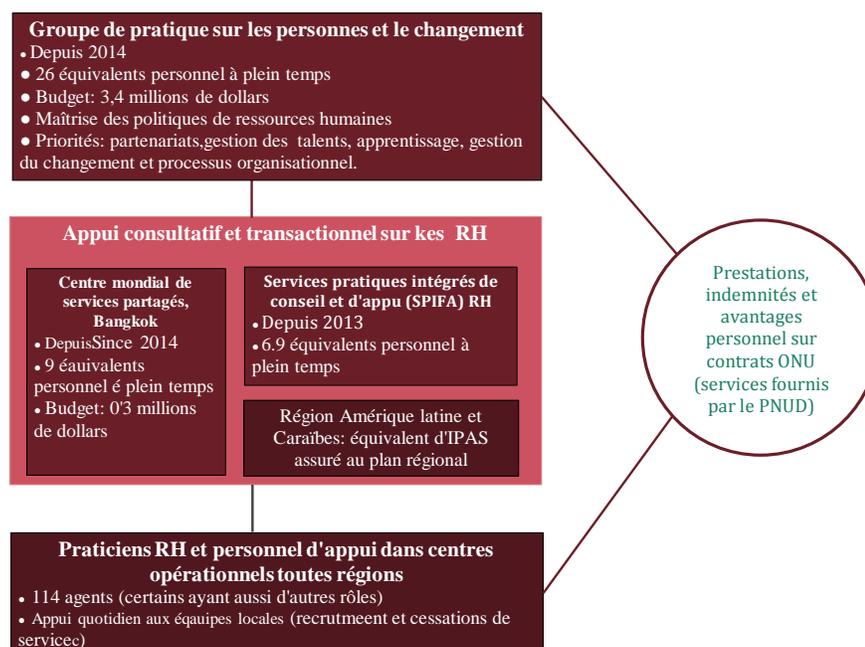
52. Une fonction de gestion des ressources humaines stratégique suppose en principe que soient assurés des rôles de partenariat opérationnel, de gestion du changement et de conception organisationnelle, ainsi que des fonctions transactionnelles et promotionnelles plus classiques en matière de ressources humaines. Dans son plan stratégique pour la période 2014-2017, l'UNOPS a identifié comme étant l'un de ses quatre objectifs en matière de gestion la nécessité de donner à ses effectifs les moyens d'obtenir des résultats constamment conformes aux plus hautes normes de qualité. Pour faire en sorte qu'il en soit ainsi, l'UNOPS

¹¹ En dépit de cette pression à la hausse des coûts, le coût unitaire du personnel de l'UNOPS a baissé entre 2011 et 2014 (voir annexe I). Ceci s'explique par le fait que le coût unitaire comprend le personnel de l'UNOPS gérés par des partenaires et la composition de cet effectif est passée à une configuration moins coûteuse au cours de cette période.

est en train de prendre des mesures propres à renforcer la fonction ressources humaines et, en avril 2014, il a constitué une nouvelle équipe au siège, le Groupe de pratique sur les personnes et le changement (fig. II.VIII), dont les objectifs consistent notamment à faire en sorte que les ressources humaines soient davantage intégrées à la conception et au changement organisationnels et à améliorer les partenariats opérationnels, réagissant ainsi à une perception largement répandue dans l'organisation qui circonscrit étroitement la fonction ressources humaines à l'activité transactionnelle.

Figure II.VIII

Organisation de la gestion des ressources humaines à l'Office des Nations Unies pour les services d'appui aux projets



Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes de renseignements fournis par l'UNOPS.

53. Le Groupe de pratique sur les personnes et le changement compte achever en 2015 l'élaboration d'une nouvelle stratégie des ressources humaines qui prendrait la succession de la stratégie précédente couvrant la période 2010-2013, qui accordait la priorité à la gestion des résultats en matière de recrutement et de départ à la retraite et le bien-être du personnel. Le Groupe, dont les attributions couvrent six domaines des ressources humaines apporte actuellement son appui aux bureaux extérieurs dans les domaines de la gestion du changement et de la collaboration avec des groupes de pratique professionnels au sein de l'UNOPS.

54. L'UNOPS a également changé ses mécanismes de fourniture de services en matière de ressources humaines. Au début de 2014, l'UNOPS a créé à Bangkok un Centre mondial de services partagés destiné à fournir des services transactionnels touchant les contrats de vacataire de manière plus réactive et efficace grâce à des services centralisés et standardisés faisant appel au prochain progiciel de gestion intégré. Le Comité a estimé que ces arrangements étaient susceptibles de favoriser l'efficacité, la transparence et la qualité. Il a toutefois noté l'absence de plan clair de

suivi et d'évaluation des avantages réalisés, lacune qui créait le risque que les gains d'efficacité induits par la création du centre de services partagés ne produisent ni les économies monétaires ni les améliorations des produits escomptés dans les centres d'opérations de l'UNOPS.

55. En 2013, l'UNOPS a centralisé certains services d'appui qui étaient jusque-là assurés au niveau régional, notamment les fonctions consultatives et transactionnelles touchant les ressources humaines; le Comité note toutefois que la région Amérique latines et Caraïbes n'a pas participé à cet arrangement en raison d'autres problèmes structurels et de préoccupations régionales concernant les barrières linguistiques et la proximité des services. Les services transactionnels en matière de ressources humaines (états de paie, prestations et installation) à l'intention des agents bénéficiant des conditions d'emploi du personnel de l'ONU sont actuellement assurés par le PNUD pour le compte de l'UNOPS. Pour ce qui est de l'avenir, il ressort d'un bilan que l'UNOPS a fait faire en décembre 2014 que l'organisation pourrait récupérer ces services et les assurés elle-même.

56. L'UNOPS synthétise la performance d'ensemble des fonctions afférentes aux ressources humaines dans le tableau de bord prospectif général. Les objectifs et les indicateurs de performance en matière de ressources humaines couvrent les partenariats, le recrutement, la gestion des talents, l'égalité des sexes et la formation. Les différentes unités de l'organisation définissent elles aussi les objectifs de performance dans le cadre de la planification d'ensemble. Les mesures du rapport coût-efficacité des ressources humaines n'apparaissent pas dans le tableau de bord. Le coût de l'appui en matière de ressources humaines fournies par le siège de l'UNOPS et les fonctions connexes est certes connu mais l'UNOPS ne procède ni à la comptabilisation ni au suivi du coût de l'appui qu'il fournit dans ce domaine à chaque bureau extérieur, pas plus qu'il n'examine la performance relative de ses bureaux sur le plan de la rentabilité (par exemple la performance en matière de traitement le ratio de l'appui en matière de ressources humaines par rapport à l'effectif).

57. Il ressort de l'analyse du Comité que l'UNOPS dispose d'un agent des ressources humaines pour 89 membres de l'effectif directement géré par l'organisation¹². Ce ratio est grosso modo comparable aux ratios de référence dans les secteurs public et privé. L'UNOPS peut utiliser ce ratio pour suivre l'évolution dans la durée de l'efficacité de sa fonction ressources humaines.

58. Le Comité recommande à l'UNOPS: a) d'obtenir des groupes de pratique un retour d'information sur la performance du Groupe de pratiques sur les personnes et le changement en tant que partenaire opérationnel; b) de gérer et de surveiller les avantages tirés des récentes réformes organisationnelles, notamment la création du Centre mondial de ressources partagées; et c) de concevoir une mesure du rapport coût-efficacité de la fonction ressources humaines, telles que le ratio de l'effectif chargé des ressources humaines par rapport à l'effectif total.

¹² Sont exclus de ce ratio : s'agissant du nombre total d'agents des ressources humaines, le personnel qui fournit des services aux partenaires; s'agissant de l'effectif total de l'organisation, les agents de l'UNOPS gérés par des partenaires et ceux qualifiés de membres du personnel partenaire. Il convient de noter aussi que l'UNOPS sous-traite au PNUD l'appui administratif en matière de ressources humaines et que les ressources correspondantes ne sont pas prises en compte dans l'analyse.

Gestion prévisionnelle des besoins en compétences et en personnel

59. La gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel vise à garantir que le nombre voulu de personnes dotées des compétences voulues se trouveront au bon endroit au bon moment pour assurer la réalisation des objectifs du Bureau. Cela suppose de recenser les compétences disponibles en son sein et celles qu'exigent ou exigeront ses activités. Le personnel des ressources humaines a un rôle essentiel à jouer pour faire correspondre aux besoins les compétences dont le Bureau dispose, par le recrutement et le déploiement de personnel et le développement de ses compétences.

Évaluation des compétences disponibles et des besoins futurs

60. L'UNOPS évalue les besoins en compétences actuels et futurs sur trois niveaux :

- Dans le cadre de la planification de la mise en œuvre de chaque projet;
- Pendant l'opération annuelle de planification menée au siège, au cours de laquelle les bureaux extérieurs et les services centraux s'accordent sur les priorités opérationnelles, les besoins en personnel et les allocations de fonds avec la direction;
- À un niveau plus stratégique, le Groupe des ressources humaines et du changement travaille avec les groupes professionnels, sur un horizon légèrement plus lointain.

61. Les deux premiers niveaux s'inscrivent dans une démarche tactique qui a jusqu'ici en général permis à l'UNOPS de faire face à la plupart de ses besoins. Le troisième niveau offre l'occasion à l'UNOPS d'atteindre l'excellence et de mieux répondre aux besoins de ses partenaires. Toutefois, le travail à ce niveau est encore relativement nouveau et l'UNOPS est conscient du fait qu'il ne possède pas une compréhension exhaustive des compétences de son personnel. La traduction d'une gamme d'expériences et de qualifications très diverses en une évaluation cohérente des niveaux de compétence du personnel pose des difficultés certaines, mais il importe néanmoins de mener à bien cet exercice à titre de première étape de l'élaboration d'une stratégie de gestion des compétences.

62. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que le Groupe des ressources humaines et du changement, en coopération avec les autres groupes d'activité, collecte et évalue des données sur les connaissances et l'expérience de son personnel afin d'orienter la planification future des compétences et des effectifs.

Recrutement et rétention des compétences recherchées

Emploi de vacataires

63. La plupart (92 %) des personnels recrutés par l'UNOPS en 2014 ont été embauchés comme vacataires, ce qui signifie qu'ils n'ont pas qualité de fonctionnaire. Afin de réduire les risques associés à l'emploi de vacataires plutôt que de fonctionnaires, l'UNOPS applique un régime qui définit certaines règles pratiques concernant leur emploi. Dans le cadre de ce régime, les vacataires :

- Doivent faire l'objet d'une passation de marché comme fournisseurs plutôt que d'un contrat d'embauche comme les fonctionnaires;
- Ne peuvent être employés que pour l'exécution d'une tâche ou activité spécifique liée à la mise en œuvre d'un projet;
- Ne doivent pas être employés à des postes comportant l'exercice d'activités qui sont par nature propres aux organismes des Nations Unies (par exemple la défense de leurs intérêts par des moyens diplomatiques);
- Ne peuvent être le supérieur hiérarchique principal de fonctionnaires du Bureau nommés conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'ONU.

64. La flexibilité qu'offrent les contrats de vacataires aide l'UNOPS à remplir sa mission d'exécution des projets. Elle lui permet aussi de maîtriser les coûts et d'éviter les obligations associées à l'emploi de personnels jouissant du statut de fonctionnaires des Nations Unies (notamment les indemnités pour charges de famille et primes de mobilité, les pensions et l'assurance maladie après la cessation de service). L'analyse de l'UNOPS montre qu'un fonctionnaire international lui coûte environ deux fois plus cher qu'un vacataire international équivalent. La comparaison entre les vacataires et les fonctionnaires recrutés sur le plan national de niveau équivalent fait également apparaître des économies qui, sans être aussi élevées, sont néanmoins considérables.

65. Cependant, lorsque la demande de main-d'œuvre est forte, il peut s'avérer difficile de recruter du personnel sous statut de consultant. Le Comité a constaté que cela posait problème au Myanmar du fait d'une concurrence croissante sur le marché du travail, tandis que la demande était moins forte sur le marché du travail serbe. Ces situations contrastées montrent que les contrats de vacataire (également appelés contrats de louage de services) sont d'un intérêt variable.

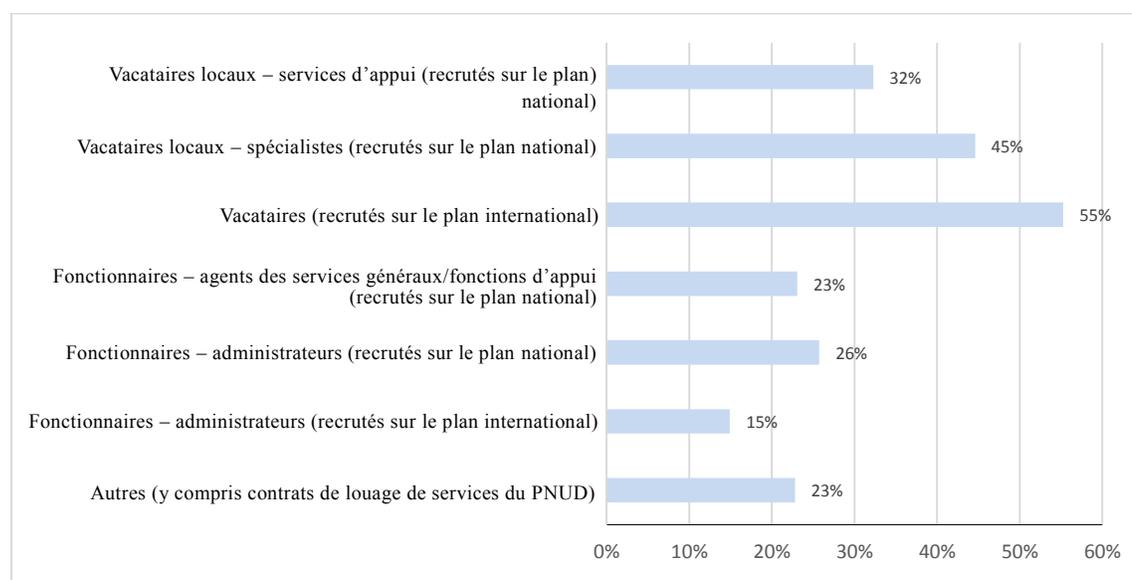
66. Le Conseil est aussi conscient de ce qu'une personne engagée comme vacataire reçoit une part plus importante de sa rémunération totale sous forme d'honoraires que sous forme d'autres avantages, ce qui, pour les ressortissants de pays où la sécurité sociale et le système de santé public couvrent largement les besoins, peut rendre le contrat de vacataire plus intéressant qu'un contrat de fonctionnaire. Dans ces cas, l'UNOPS accepte d'examiner les demandes de fonctionnaires qui souhaitent convertir leur statut à celui de vacataire, mais veille à étudier si une telle conversion sert au mieux les intérêts du Bureau. En effet, si elle permet de réduire globalement les coûts à court terme, cette tendance n'est pas sans risques à plus long terme pour la performance du personnel, le maintien de la capacité de gestion et la responsabilité de bonne fin des projets. Il convient d'exercer un contrôle vis-à-vis de telles demandes et de les soumettre à l'approbation de responsables d'un niveau suffisamment élevé, en tenant compte de l'ensemble des besoins opérationnels et de planification des effectifs du Bureau.

67. Le Comité recommande que l'UNOPS : a) élabore des critères clairs reposant sur les besoins de son activité pour l'évaluation des demandes de fonctionnaires souhaitant changer de statut et devenir vacataires; b) surveille l'incidence de cette politique sur le personnel.

68. Le recours à des collaborateurs ayant un statut de consultant peut nuire à la rétention du personnel, ce qui pourrait entraîner des coûts de recrutement plus

élevés, perturber l'exécution des missions et aboutir à une perte de connaissances institutionnelles. La figure 13 montre que les taux de rotation des vacataires sont très élevés. Le taux de rotation global pour les vacataires recrutés sur le plan international était par exemple de 55 % en 2014. Les catégories locales de vacataires (c'est-à-dire faisant l'objet d'un recrutement national) présentent aussi des taux de rotation élevés comparés à ceux des fonctionnaires¹³. La performance des personnels engagés comme vacataires pourrait également s'avérer moins favorable : on constate que ceux-ci reçoivent moins souvent que les fonctionnaires la mention « exceptionnel » dans les exercices d'évaluation et notation (25 % des vacataires au lieu de 40 % des fonctionnaires en 2013).

Figure II.IX

Personnel géré par l'UNOPS : taux de rotation globaux, 2014

Source : Analyse des données de l'UNOPS par le Comité des commissaires aux comptes.

Note : Le taux de rotation global inclut à la fois les départs des employés en fin de contrat et les démissions en cours de contrat.

69. La manière dont l'UNOPS mesure le taux de rotation global est limitée par le fait que ses données ne distinguent pas les personnels qui partent à la fin de leur contrat de ceux qui démissionnent en cours de contrat. L'UNOPS a fait savoir au Comité qu'il s'attendait à un niveau de rotation assez conséquent – en particulier pour les vacataires – du fait de la nature de son activité et de sa spécialisation dans l'exécution de projets à court terme. Étant donné que les taux de rotation comparables pour les prestataires de services au PNUD sont environ deux fois plus faibles que celui de ses vacataires, l'UNOPS reconnaît que son taux actuel de rotation est trop élevé.

¹³ Il est logique que les vacataires aient un taux de rotation plus élevé que les fonctionnaires si leurs contrats sont, en moyenne, plus courts. Les difficultés d'interprétation des données soulignent tout l'intérêt de parvenir à une compréhension plus détaillée de la rotation des effectifs.

70. Le Comité recommande à l'UNOPS de surveiller l'évolution des taux de rotation dus aux démissions et d'orienter en conséquence la gestion prévisionnelle de ses besoins en personnel.

71. Au début de 2014, l'UNOPS s'est fixé pour objectif de réduire le taux de rotation des vacataires locaux à 30 % avant la fin de 2015, en améliorant les contrats afin d'en rapprocher les conditions de celles des fonctionnaires. Cherchant à devenir un meilleur employeur et sachant que la rotation des vacataires est préjudiciable à sa capacité d'exécution, l'UNOPS a introduit un certain nombre de modifications, notamment :

- Alignement de la rémunération et du classement des vacataires locaux sur les barèmes de la Commission de la fonction publique internationale (dont le coût pour l'UNOPS est estimé à environ 5 millions de dollars par an);
- Introduction d'une augmentation annuelle de 1,8 %;
- Introduction d'un nouveau plan d'épargne (la Caisse de prévoyance) pour les vacataires locaux, auquel il contribue un abondement équivalent à 15 % des honoraires de ceux-ci.

72. L'UNOPS estime que la création d'une caisse de prévoyance augmentera ses coûts annuels de 9 millions de dollars, du fait de ses contributions financières à la caisse, mais que cette caisse (associée à d'autres améliorations des contrats) dégagera des économies comprises entre 1 million et 3 millions de dollars annuellement, du fait de la baisse des taux de rotation des vacataires locaux, qui devrait à son tour avoir pour conséquence trois effets chiffrables :

- Baisse des coûts de recrutement (1,1 million de dollars);
- Amélioration de la productivité (réduction des délais dus à la nécessité de mettre à niveau les compétences des nouveaux embauchés) (de 2,3 millions à 3,8 millions de dollars);
- Réduction des retards dans la mise en œuvre des projets (6,8 millions de dollars).

73. Le Comité a examiné cette estimation des avantages apportés par la caisse et relevé des faiblesses dans l'analyse effectuée par l'administration, notamment le double comptage de 1,1 million de dollars de gains de productivité et une erreur de calcul considérable dans l'estimation de l'avantage apporté par la diminution des retards d'exécution. Le Comité estime que le total des avantages réalisés annuellement sera probablement plus proche de 5,5 millions de dollars, soit beaucoup moins que les 9 millions de dollars que coûteront les contributions. Bien que la caisse n'ait pas été mise sur pied aux fins d'obtenir des économies, sa création pour un coût abordable aurait dû être une considération essentielle de ses promoteurs. Cette caisse sera vraisemblablement un engagement à long terme et l'UNOPS aurait pu préparer et étudier son analyse de viabilité avec davantage de soin.

74. L'UNOPS étudie également les arguments en faveur de modifications de la rémunération globale des vacataires recrutés sur le plan international en 2015, afin de voir s'il est possible de rendre le calcul des honoraires plus cohérent et plus transparent et d'améliorer la mobilité du personnel.

75. Le Comité recommande à l'UNOPS : a) de soumettre à l'avenir les hypothèses des analyses de viabilité à une batterie de tests complète afin qu'elles soient étayées par des données factuelles et convenablement étudiées; b) de suivre de près l'incidence des modifications des conditions d'emploi offertes aux vacataires locaux afin de vérifier que les avantages attendus sont bien obtenus en pratique; et c) de prendre des mesures pour remédier aux taux de rotation très élevés des vacataires recrutés sur le plan international, sur la base d'une analyse fouillée de leurs causes ainsi que des caractéristiques des emplois en question.

76. Dans les bureaux extérieurs et parfois au siège, les contrats de vacataire sont considérés comme la modalité par défaut de recrutement pour les postes vacants. Dans le même temps, des responsables de haut niveau de la gestion des ressources humaines affirment qu'il faut continuer de prendre en considération le contexte du marché du travail, la nature du bureau extérieur concerné et de son activité et le caractère du poste à pourvoir pour déterminer le type de contrat approprié. Il n'existe cependant pas à l'heure actuelle au sein de l'UNOPS de description détaillée des postes que les cadres supérieurs estimeraient normalement réservés à des fonctionnaires. Cet état de fait, dans un environnement où l'opinion dominante est que le contrat de vacataire est le modèle contractuel prédominant, crée le risque de voir des rôles importants attribués de manière inappropriée.

77. L'examen des avis de vacance de postes que le Comité a mené pendant une journée a fait ressortir un petit nombre d'emplois de vacataire sujet à recrutement international qui comportaient soit des responsabilités de gestionnaire de haut niveau (chef des programmes, par exemple) soit des responsabilités de représentation interinstitutions considérables. Le Comité considère que le recrutement de candidats à ces rôles sous statut de vacataire n'est pas conforme à la politique de l'UNOPS régissant l'emploi de vacataires et crée des risques organisationnels. Le Comité croit comprendre que l'UNOPS projette d'introduire des descriptions de poste standardisées en 2015 pour les fonctions de direction au sein des bureaux extérieurs, qui seraient en principe normalement alignées sur les conditions d'emploi des fonctionnaires des Nations Unies.

78. Le Comité recommande que l'UNOPS continue de travailler à l'élaboration de descriptions de poste et de conditions d'emploi standardisées pour les postes de cadres dirigeants, et qu'une fois celles-ci appliquées, prenne les mesures appropriées pour faire en sorte qu'elles soient bien utilisées en pratique.

Suivi des délais de recrutement du personnel

79. L'UNOPS ignore combien de temps il faut pour recruter du personnel, de la publication de l'avis de vacance de poste à l'acceptation de l'offre par le candidat sélectionné. L'UNOPS a mis en place un système mondial de recrutement du personnel en 2012, qui devrait permettre un suivi rigoureux des délais de recrutement. Cependant l'insuffisance des données disponibles (due aux limitations de l'actuel système Atlas) compromet les possibilités d'en tirer des conclusions fiables¹⁴. Les responsables des ressources humaines de l'UNOPS s'efforcent

¹⁴ L'audit du Comité donne aussi à penser que certains bureaux extérieurs n'ont commencé à utiliser le système mondial qu'en 2014 bien qu'il ait été disponible depuis 2012.

actuellement avec les bureaux extérieurs de faire en sorte que les données consignées dans le système soient mises à jour manuellement de façon systématique. Des changements structurels supplémentaires seront apportés avec la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré en 2016. À l'avenir les données de suivi du recrutement devraient également prendre en compte la période plus longue qui sépare le moment où un poste devient vacant de celui où il est de nouveau pourvu.

80. Dans l'intervalle, l'UNOPS a tenté de comparer sa performance avec celle d'autres organismes des Nations Unies à partir des données du système de suivi du recrutement, en excluant les éléments apparemment incomplets. Cette approche a ses limites, mais l'étude a montré que les délais de recrutement étaient en général inférieurs à 100 jours en 2013, un bon résultat comparé à la référence de l'ONU, qui est de 120 jours. Le Comité n'a toutefois pas vu l'analyse elle-même. L'examen par le Comité des données globales de l'UNOPS et des performances à Bangkok, au Myanmar et en Serbie en 2014 suggère effectivement que les délais de recrutement sont raisonnables. Cependant l'UNOPS a eu des difficultés ces dernières années à recruter pour des postes de direction au siège.

81. Le Comité recommande à l'UNOPS de mettre en place un système d'enregistrement et d'analyse fiable des délais de recrutement, couvrant la période allant de la vacance initiale d'un poste au moment où il est de nouveau pourvu.

Déploiement des compétences grâce à l'utilisation de fichiers de candidats

82. De par la nature de son activité, l'UNOPS doit pouvoir accéder à un large éventail de compétences spécialisées pouvant être déployées à bref délai, par exemple pour répondre à des situations d'urgence. Le Bureau est conscient des avantages que peut présenter le recours dans ce contexte à des fichiers de candidats, dans lesquels doivent figurer, de son point de vue, des groupes de spécialistes présélectionnés pouvant être recrutés et déployés plus rapidement. L'un des objectifs de la stratégie relative aux ressources humaines pour la période 2010-2013 était de mettre en place un outil électronique de ce type pour favoriser cette pratique.

83. Cependant, d'après les informations fournies par l'UNOPS, en 2014 seules 20 personnes ont été engagées en utilisant les fichiers de candidats, soit moins de 2 % de l'ensemble du personnel recruté. Ce mode de recrutement a été limité au personnel de l'UNOPS affecté au groupe de la paix et de la sécurité (principalement la lutte contre les mines), bien qu'un nouveau fichier ait été établi par le Groupe de la gestion viable des projets en novembre 2014. L'UNOPS a informé le Comité qu'il accordait au développement des fichiers de candidats une attention prioritaire. Dans cette optique le Bureau peut, en particulier :

- Établir un fichier mondial des vacataires rémunérés au temps de travail effectif;
- Encourager un recours plus large aux fichiers de candidats dans l'ensemble de l'organisation;
- Renforcer les liens avec les organisations extérieures en mesure d'accéder à des compétences très spécialisées.

84. Le Comité recommande à l'UNOPS d'avoir plus largement recours aux fichiers de candidats dans l'ensemble de ses activités afin d'être mieux à même de recruter et de déployer du personnel rapidement pour répondre aux besoins.

Perfectionner les compétences et gérer les aptitudes

Aide à la formation

85. Les membres du personnel géré par l'UNOPS, quelle que soit la forme de leur contrat, ont accès à un éventail d'activités de formation. Il appartient à chacun de déterminer la formation dont il a besoin et de solliciter un financement auprès des responsables du budget au siège ou dans les autres bureaux. En 2013, un pourcentage assez important d'entre eux (83 %) connaissait l'existence des cours obligatoires et des possibilités de validation des compétences (par exemple, PRINCE2), mais la moitié seulement était au courant des autres formations et possibilités individuelles d'apprentissage offertes en interne. La plupart des membres du personnel (71 %) ont estimé que leur supérieur hiérarchique les encourageait à tirer parti de ces possibilités.

86. Depuis 2013, l'UNOPS a renforcé son engagement vis-à-vis du perfectionnement du personnel en :

- Mettant en place un plan global de formation;
- Coordonnant l'investissement dans la formation par l'intermédiaire du Groupe des ressources humaines et du changement et nouant des contacts avec les groupes des pratiques professionnelles pour mettre en évidence les priorités des différents secteurs d'activité;
- Allouant davantage de fonds à la formation (en 2015, l'UNOPS prévoit de dépenser 3,8 millions de dollars à ce titre par prélèvement sur les budgets du siège¹⁵, soit une augmentation de 23 % par rapport à 2014).

87. Selon l'UNOPS, 568 membres de son personnel, soit 17 % de ses effectifs régulièrement rémunérés, avaient bénéficié d'une validation externe de leurs compétences. Le taux de réussite a été de 76 %, soit plus que l'objectif de 70 %. Toutefois, les formations dispensées en 2014 ont été inégalement réparties au sein de l'UNOPS entre le personnel du siège, qui a bénéficié, en moyenne, d'environ trois fois plus d'unités de formation par tête que celui en poste dans les bureaux extérieurs.

88. Le Comité recommande à l'UNOPS d'évaluer l'incidence des nouveaux investissements qu'il a réalisés récemment dans la formation, et notamment de réfléchir à la question de savoir si le type et la répartition des formations dispensées permettent de combler les lacunes entre les compétences actuelles du personnel et les besoins futurs.

¹⁵ Les bureaux extérieurs alloueront aussi une partie de leur budget de gestion à la formation locale ou à la facilitation de l'accès à la formation financée au niveau central, alors que la formation locale et le perfectionnement des compétences seront aussi pris en charge dans le cadre de certains projets.

Avancement et gestion des compétences

89. Les mesures visant à s'assurer les compétences nécessaires à l'avenir et à développer les aptitudes ont reçu une attention prioritaire dans la stratégie relative aux ressources humaines pour la période 2010-2013. La politique de gestion des compétences, publiée en 2011, a introduit :

- Des viviers de compétences regroupant des personnes ayant fait l'objet d'une sélection et d'une évaluation préalables pour exercer des fonctions déterminées;
- Un 'forum de gestion des compétences' à l'intention du personnel, qui doit permettre d'identifier les candidats internes pouvant être intégrés aux viviers de compétences.

90. Malgré ces évolutions, rares sont les données qui indiquent qu'un système efficace de gestion des compétences est en place dans la pratique. Seulement la moitié (52 %) des membres du personnel couverts par l'enquête de 2013 a estimé que l'UNOPS avait amélioré sa stratégie en la matière au cours des 12 mois précédents, alors que 55 % ont considéré que l'UNOPS offrait des possibilités satisfaisantes d'organisation des carrières. Un nouveau programme pour les dirigeants de demain, qui a réuni 51 participants, a été introduit en 2014. Il s'agit d'un progrès important, mais qui doit être étayé par un cadre plus large de gestion des compétences qui réponde aux enjeux propres au modèle opérationnel de l'UNOPS, notamment la prédominance du recours à des vacataires. Le Comité croit comprendre que l'UNOPS est en train d'élaborer une nouvelle stratégie dans ce domaine.

91. L'UNOPS n'applique pas actuellement de politique d'avancement interne en bonne et due forme. De ce fait, le personnel en poste, qu'il s'agisse de vacataires ou de fonctionnaires, se trouve normalement en concurrence avec des candidats extérieurs lorsqu'il postule pour un nouveau poste. Faute d'une politique d'avancement formelle, le Comité a constaté lors de sa vérification que les bureaux extérieurs suivent une diversité de pratiques. Au Myanmar, par exemple, l'UNOPS a organisé une opération de recrutement à l'issue de laquelle 58 vacataires existants ont été admis à exercer des fonctions de plus haut niveau, alors qu'aucun des 22 candidats extérieurs ayant passé un entretien n'a été retenu. En Serbie, une dérogation à la procédure d'appel d'offres externe a été approuvée pour éviter que les candidats extérieurs ne postulent pour rien. L'absence d'une politique d'avancement interne propre à favoriser le perfectionnement des compétences, en particulier pour les vacataires, et le risque que cela ne conduise à de 'fausses' campagnes de recrutement, constituent un sujet de préoccupation pour les responsables extérieurs de l'UNOPS, qui craignent de perdre ainsi du personnel de qualité.

92. Le Comité croit comprendre que l'équipe chargée de la politique de gestion des ressources humaines au sein de l'UNOPS est en train d'élaborer une politique d'avancement « interne », qui doit être lancée en 2015 dans le cadre de la stratégie de gestion des compétences. Si les hauts responsables de la gestion des ressources humaines de l'UNOPS estiment sans ambiguïté que la gestion des compétences doit être la même pour les fonctionnaires et pour les vacataires, le fait que les effectifs soient composés en grande partie de vacataires implique que toute politique d'avancement interne doit tenir pleinement compte de la situation de ces derniers,

qui bien qu'extérieurs à l'UNOPS sont recrutés aux termes du règlement financier et des règles de gestion financière applicables aux achats.

93. Le Comité recommande qu'une politique d'avancement soit élaborée et publiée aussitôt que raisonnablement possible. Cette politique doit couvrir des questions essentielles, notamment les conditions dans lesquelles les fonctionnaires et les vacataires peuvent être mis en concurrence pour un poste et quand les avis de vacance de postes doivent être publiés à l'extérieur.

94. Le Comité recommande à l'UNOPS de continuer à développer son effort de planification stratégique des effectifs, en mettant en œuvre une politique plus systématique de gestion des compétences, qui couvre l'ensemble du personnel, quel que soit le type de contrat.

Gestion de la performance

95. L'UNOPS se conforme de manière raisonnablement satisfaisante aux procédures de gestion de la performance du personnel qu'il gère, en partie parce que les primes de mérite sont subordonnées à l'achèvement en temps voulu des rapports d'évaluation et de notation. En 2014, 94 % des rapports d'évaluation et de notation des fonctionnaires pour lesquels la présentation de ces rapports est obligatoire avaient été présentés, contre un objectif de 90 %.

96. Toutefois, l'examen par le Comité des appréciations figurant dans les rapports d'évaluation de 2013 a également fait apparaître que 28 % des membres du personnel avaient obtenu la notation la plus élevée (exceptionnel). D'après les directives de l'UNOPS, seulement 15 % des membres du personnel au plus devraient se voir attribuer une telle notation. On peut donc se demander si les dispositifs actuels d'évaluation sont bien adaptés pour identifier les meilleurs éléments ou ceux présentant le plus fort potentiel.

97. Par ailleurs, le Comité note qu'en 2013 seulement 18 évaluations indiquaient que les objectifs convenus n'avaient pas été entièrement atteints (notation la plus faible), ce qui ne représente que 0,7 % des rapports d'évaluation achevés. En outre, seulement 13 % des responsables des ressources humaines au siège qui ont répondu à l'enquête générale auprès du personnel de 2013 ont estimé que l'UNOPS avait pris les mesures correctives requises lorsque la performance de membres du personnel ne répondait pas aux attentes. Cela amène à penser que l'UNOPS pourrait faire plus pour mettre en évidence les résultats insuffisants et y remédier. Le Bureau envisage d'élargir la marge de notation, afin d'être mieux en mesure de distinguer les différents niveaux de performance et de mettre l'accent sur le pourcentage de membres du personnel qu'il escompte à chaque niveau. Plus généralement, l'UNOPS admet qu'il doit s'attacher davantage à aider les responsables hiérarchiques à faire face aux cas d'insuffisance des résultats professionnels.

98. Le Comité recommande à l'UNOPS de : a) déterminer les moyens de distinguer de manière plus claire les niveaux de performance dans les rapports d'évaluation; et b) renforcer les systèmes sous-jacents afin de mettre en évidence les cas d'insuffisance des résultats professionnels et d'y remédier.

Primes de mérite

99. L'UNOPS encourage son personnel par le biais d'un système de primes de mérite auquel ont accès fonctionnaires et vacataires. Le montant total des primes de

mérite ne peut dépasser 20 % des recettes nettes centrales de l'année précédente. Pour 2014, il s'élève à 1,5 million de dollars (contre 2,4 millions de dollars en 2013, soit une prime moyenne de 860 dollars).

100. Le Comité a noté que le système de rémunération au mérite crée une incitation à aller au-delà de l'objectif d'équilibre des recettes et des coûts fixé par le Conseil d'administration et n'est donc pas pleinement en phase avec la réalisation de cet objectif financier.

101. Le Comité recommande à l'UNOPS d'examiner ce système pour faire en sorte qu'il soit constamment en phase avec la réalisation de son objectif d'équilibre financier.

D. Gestion des risques

102. L'UNOPS intervient dans des conditions matérielles et financières difficiles, ce qui génère un large éventail de risques stratégiques et opérationnels. Le Comité avait déjà signalé que si l'UNOPS avait mis en place un solide cadre de gestion des risques, ce cadre n'était pas opérationnel, recommandant que des mesures soient prises d'urgence pour introduire des stratégies, politiques et procédures de gestion des risques.

103. Le Comité a passé en revue les progrès accomplis dans ce domaine et a noté que le cadre de gestion des risques de l'UNOPS est encore loin d'être complet et que la définition des risques majeurs laisse toujours à désirer. Il a toutefois relevé des améliorations dans la méthode de gestion des risques d'infrastructure, qui constitue un bon modèle à suivre pour façonner l'approche plus large de gestion des risques au sein de l'UNOPS.

Cadre de gestion des risques de l'organisation

104. Le Comité a noté que la Directrice exécutive a maintenant mis en place un plan précis pour introduire, en trois phases, un cadre global de gestion des risques, avec le concours de consultants externes et de ressources supplémentaires en personnel spécialisé. La première phase de mise en œuvre, consistant à évaluer les dispositions existantes afin de définir un modèle précis, pratique et adapté pour l'UNOPS, sera achevée en mars 2016. Il est prévu également au cours de cette phase d'assurer une formation et un appui à la hauteur des enjeux, de façon à garantir que le cadre soit bien enraciné et compris, avec un engagement clair des hauts responsables en sa faveur.

105. D'ici à mars 2016, l'UNOPS prévoit d'avoir défini les risques majeurs et tirer parti des bonnes pratiques mises en évidence par la gestion des risques associés aux projets. La deuxième phase du projet devrait permettre de passer en revue les résultats obtenus durant la première phase, de déployer le projet dans l'ensemble des opérations de l'UNOPS et d'intégrer l'approche dans le nouveau dispositif constitué par le progiciel de gestion intégré et le programme d'innovation et d'amélioration. Son achèvement est prévu pour mars 2017. La dernière phase, qui sera celle de l'ancrage des mécanismes au sein de l'UNOPS, devrait être achevée d'ici à décembre 2017. Le Comité rendra compte des résultats obtenus au cours de la première phase dans son rapport de 2016.

106. Le Comité recommande à l'UNOPS de définir clairement les objectifs attendus afin de pouvoir suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau plan de gestion des risques, conformément au calendrier convenu, en s'employant à hiérarchiser les éléments clés comme l'identification des principaux risques stratégiques et des mesures d'atténuation.

Gestion des risques d'infrastructure

107. Jusqu'à une date récente, la gestion des risques à l'UNOPS consistait essentiellement à suivre les informations financières et les informations relatives aux projets afin de déterminer ceux des bureaux régionaux et des grands projets qui ne remplissaient pas les objectifs. Toutefois, cette optique a sans doute été trop restrictive, la nécessité d'une gestion d'ensemble et efficace des risques étant mise en évidence par les risques liés à l'exécution des projets qui se sont manifestés récemment en Éthiopie, au Soudan du Sud et au Soudan.

108. En Éthiopie, un sous-traitant engagé par l'UNOPS a fait part à mi-parcours du projet de son incapacité de le mener à bien. Au Soudan du Sud et au Soudan, des déficiences structurelles ont été décelées dans des projets de construction exécutés par l'UNOPS, qui ont exigé des mesures correctives et des dédommagements. Ces mesures se sont traduites par l'inscription dans les états financiers de charges d'un montant estimatif de 5,4 millions de dollars.

109. Bien qu'elles ne soient pas encore systématiques et exhaustives, les nouvelles modalités de gestion des risques mises en place par l'UNOPS sont fondées sur la reconnaissance, la hiérarchisation et la maîtrise des risques par les bureaux extérieurs. Les risques associés aux différents projets sont identifiés dans le cadre des exercices d'acceptation des engagements au titre des projets et précisés dans le système relatif aux nouveaux projets (« Lead System », qui est utilisé pour initier les projets, cerner les risques et obtenir les approbations internes. Les risques de caractère mineur doivent être gérés par les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs. Lorsque des risques importants sont identifiés par les bureaux régionaux, ils sont signalés par le biais des plans d'activité annuels ou, lorsqu'ils sont recensés en milieu d'année, par le biais des rapports d'assurance trimestriels, dont le Comité a pris note.

Hiérarchisation et surveillance des risques associés aux projets

110. Actuellement, l'UNOPS procède trimestriellement à un exercice d'assurance, piloté par le Groupe de la gestion viable des projets, auquel il est rendu compte des risques, problèmes et évolutions. Les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs surveillent les risques mineurs et y remédient dans la mesure du possible, tout en tenant informé le Groupe de la gestion viable des projets. Les risques plus importants sont pris en charge par ce Groupe, alors que les risques critiques sont portés à l'attention de la Directrice exécutive ou du Directeur exécutif adjoint et suivis par eux.

111. La participation du Groupe de la gestion viable des projets à la gestion des risques permet à l'UNOPS d'assurer que les préoccupations et messages communs sont relayés du siège aux bureaux extérieurs, de façon à favoriser des activités de tutorat et à partager la prise de conscience des risques. L'UNOPS se propose de fusionner l'exercice trimestriel d'assurance avec les examens trimestriels de suivi des résultats, de façon que chacun soit impliqué.

Mécanismes d'assurance de la qualité

112. En réponse aux problèmes structurels mis en évidence au Soudan du Sud et au Soudan, l'UNOPS a entrepris de procéder à un examen des projets de construction à haut risque dans ces régions, sous l'égide du responsable du Groupe des infrastructures durables. De nouvelles directives concernant les projets d'infrastructure ont été mises en œuvre par la voie d'instructions administratives. En 2016, l'UNOPS a l'intention d'élargir cet examen à l'infrastructure des transports.

113. Les projets sont désormais classés dans plusieurs catégories : à faibles risques, à risques moyens ou à risques élevés. Pour les projets à faibles risques, il est prévu de soumettre les plans initiaux à un examen collégial interne à l'UNOPS. Pour les projets à risques moyens et élevés, on attend des directeurs de projet qu'ils soumettent les plans initiaux à des examens externes d'assurance de la qualité, dont le coût devrait varier entre 3 000 et 22 000 dollars suivant la taille du projet. Ces dispositifs devraient renforcer la gestion des projets de construction, réduisant ainsi le risque d'échec.

E. Informations communiquées par l'administration**Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens**

114. L'UNOPS a informé le Comité qu'en 2014, il avait formellement comptabilisé en pertes des actifs d'un montant de 6,1 millions de dollars (contre 8,76 millions de dollars en 2013). Dans ce total entraient 3,9 millions de dollars représentant des surcoûts au titre de projets, 1,8 million de dollars imputables à des pratiques frauduleuses de fournisseurs et 0,4 million de dollars correspondant à d'autres comptabilisations en pertes.

Versements à titre gracieux

115. L'UNOPS a informé le Comité qu'il n'avait effectué aucun versement à titre gracieux en 2014, et aucun paiement de ce type n'a été relevé dans le cadre de la vérification effectuée par le Comité.

Cas de fraude ou de présomption de fraude

116. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses contrôles des états financiers de façon à acquérir l'assurance raisonnable que ces états sont exempts d'inexactitudes et d'anomalies significatives (y compris celles résultant de fraudes). On ne saurait attendre de lui, toutefois, qu'il décèle toutes les inexactitudes et anomalies. C'est à l'administration qu'il appartient au premier chef d'empêcher et de détecter la fraude.

117. Au cours de la vérification, le Comité demande à l'administration des informations portant sur l'évaluation à laquelle elle a pour mission de procéder concernant le risque d'anomalies significatives provenant de fraudes ainsi que sur les mécanismes en place pour identifier les risques de fraude, et y remédier, notamment les risques spécifiques de fraude que l'administration a identifiés ou qui ont été portés à son attention. Le Comité pose aussi des questions à l'administration afin de déterminer si elle a connaissance de fraudes avérées, suspectées ou alléguées.

118. L'UNOPS dispose de son propre dispositif de contrôle interne, à savoir un groupe proactif de l'audit interne et des investigations, et envisage de mettre en place un mécanisme pour la notification des cas suspectés de fraude (directive organisationnelle no 10 sur la politique de lutte contre la fraude) Toutefois, le Comité estime qu'une plus grande attention doit être accordée à l'élaboration d'un cadre systématique pour prévenir, détecter et évaluer le risque d'activités frauduleuses. Le progiciel de gestion intégré pourrait offrir de nouvelles possibilités de présentation ciblée de rapports d'anomalies pour les domaines exposés à un risque de fraude. Le Comité n'a relevé aucun cas de fraude dans son audit et aucun cas n'a appelé son attention dans ses vérifications par sondage.

119. En 2014, l'UNOPS a achevé ses enquêtes concernant six cas de fraude, évalués à 206 972 dollars. Il s'agissait d'un cas de fraude médicale et de cinq cas de détournement de fonds, fraude, collusion et vol. Le Comité croit comprendre que ces enquêtes ont donné lieu à des mesures disciplinaires et administratives à l'encontre des membres du personnel impliqués et se seraient traduites par de telles mesures dans cinq autres affaires si le personnel concerné n'avait pas déjà quitté ses fonctions. Les seuls cas de fraude ou de présomption de fraude portés à l'attention du Comité sont ceux qui touchent directement l'UNOPS.

F. Remerciements

120. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice exécutive et le Directeur exécutif adjoint de l'UNOPS ainsi que leurs collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée 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,
(Vérificateur principal)
(*Signé*) **Sir Amyas C. E. Morse**

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

30 juin 2014

Annexe I

Composition, dépenses et opinions du personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

A. Évolution de la composition des effectifs dans le temps

	2011	2012	2013	2014
<i>Classe</i>				
Cadres supérieurs	65	84	91	95
Autres administrateurs	1 016	1 188	1 188	1 268
Personnel d'appui	1 756	2 081	1 958	1 919
Ratio cadres supérieurs/ensemble du personnel	1:43	1:39	1:35	1:34
Ratio personnel de gestion des ressources humaines/ensemble du personnel géré par l'UNOPS				1:89
<i>Type de personnel</i>				
Fonctionnaires	410	551	537	496
Vacataires	2 374	2 712	2 591	2 667
Ratio fonctionnaires/vacataires	1:5,8	1:4,9	1:4,8	1:5,4
<i>Catégorie de personnel</i>				
Part des agents nationaux en pourcentage du personnel géré par l'UNOPS	84	82	79	77
<i>Sexe (pourcentage)</i>				
Hommes	72	71	72	69
Femmes	28	29	28	31

Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes des données de l'UNOPS. Les données et systèmes sous-jacents n'ont pas été examinés par le Comité.

Notes :

1. La classe des cadres supérieurs regroupe les administrateurs de classe P-5 (ou équivalent) et au-delà.
2. Les données portent sur l'ensemble du personnel géré par l'UNOPS, y compris les fonctionnaires et les vacataires. À l'exception des chiffres relatifs à la répartition hommes-femmes, les données ne comprennent ni le personnel du PNUD engagé au titre de contrats de louage de services ni les vacataires de l'UNOPS engagés en contrat-cadre ou rémunérés au forfait.
3. Le ratio personnel de gestion des ressources humaines/ensemble du personnel repose sur l'hypothèse que toutes les ressources de gestion des ressources humaines sont consacrées à l'appui du personnel géré par l'UNOPS. Dans la pratique, une partie de ces ressources sera affectée à l'appui du personnel de l'UNOPS géré par les partenaires.

B. Frais de personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

Description	2011	2012	2013	2014
Dépenses de personnel (traitements et toutes les autres prestations)	129 989	128 047	133 566	132 914
Coûts afférents aux vacataires (tous honoraires)	112 251	117 043	116 564	124 664
Dépenses de formation (centrales)	3 102
Coût par fonctionnaire	148	148	157	157
Coût par vacataire	31	31	29	30
Coût par membre du personnel (global)	54	53	52	52
Dépenses de personnel en pourcentage du total des dépenses	..	19	19	20
Coûts afférents aux vacataires en pourcentage du total des dépenses	..	17	17	19
Dépenses afférentes à l'ensemble du personnel en pourcentage du total des dépenses	..	36	36	39
Dépenses de formation par membre du personnel géré par l'UNOPS	0,945
Dépenses de formation du siège en pourcentage des dépenses afférentes à l'ensemble du personnel	1,2

Source : Analyse par le Comité des commissaires aux comptes des données de l'UNOPS.

Notes :

1. Les dénominateurs utilisés pour le calcul des coûts unitaires correspondent au personnel de l'UNOPS (géré par l'UNOPS et par les partenaires) dans les lignes 4 à 6. Le dénominateur de la ligne 5 comprend les contrats de louage de services du PNUD. Le dénominateur de la ligne 10 correspond aux membres du personnel de l'UNOPS qui sont également gérés par l'UNOPS. Les contrats-cadres et les contrats au forfait sont exclus des dénominateurs des lignes 4 à 6 et 10.
2. Les dépenses de formation ne comprennent pas les dépenses de gestion locales et les dépenses de projet locales liées à la formation.
3. Les coûts unitaires pour les vacataires et les fonctionnaires ne sont pas directement comparables car la composition par grade est différente. Ainsi, en 2014, 64 % des vacataires relevaient du personnel d'appui (contre 21 % pour les fonctionnaires). Selon les modèles de l'UNOPS, le coût moyen d'un fonctionnaire recruté sur le plan international correspond à environ deux fois le coût d'un vacataire équivalent.
4. Les données relatives à la performance, les systèmes et les classifications sous-jacents n'ont pas été examinés par le Comité. Les données financières sont soumises au contrôle du Comité.
5. Les chiffres sont exprimés en valeur nominale.

C. Résultats de l'enquête auprès du personnel, 2013

<i>Réponses positives sur les sujets suivants</i>	<i>Pourcentage des personnes interrogées</i>	<i>Énoncé de la question dans l'enquête</i>
Satisfaction professionnelle globale	85	Suis-je globalement satisfait de mon travail?
Recommandation de l'UNOPS comme employeur	80	Recommanderais-je l'UNOPS comme employeur?
Possibilités d'apprentissage et de perfectionnement	73	Mon supérieur hiérarchique m'encourage-t-il à saisir davantage de possibilités d'apprentissage?
Transparence du processus de recrutement et de sélection	60	Les procédures de sélection et de recrutement de l'UNOPS sont-elles transparentes?
Perspectives d'évolution de carrière	55	L'UNOPS m'offre-t-il de bonnes perspectives d'évolution de carrière?
Amélioration du recrutement, du perfectionnement et de la conservation des talents	52	Par rapport à 2013, dans quelle mesure, le cas échéant, êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'UNOPS s'est amélioré [en matière de recrutement, de perfectionnement et de conservation des talents]?

Notes :

- 1 Enquête auprès de l'ensemble du personnel menée par IPSOS en 2013.
- 2 Les réponses sont celles des membres du personnel de l'UNOPS gérés par l'UNOPS.

Annexe II

État d'avancement de l'application des recommandations

Au 31 mars 2015, sur les 32 recommandations formulées pour 2013 et les années antérieures, 10 (31 %) avaient été appliquées, 18 (56 %) étaient en cours d'application et 4 (13 %) n'avaient pas été appliquées. Peu de progrès substantiels ont été accomplis dans l'application de deux recommandations formulées par le Comité en 2012 sur la nécessité de gérer activement les risques de fraude et sur la nécessité d'envisager les avantages qu'engendrerait le fait de procéder à une vérification des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants. Dans son rapport pour 2015, le Comité recommande à nouveau que soit élaborée une politique relative à l'utilisation des réserves excédentaires.

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'administration en mars 2015	Observations du Comité en mars 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/67/5/Add.10, chap. II, par. 48	Tirer des leçons des projets en cours et envisager d'adopter des mesures pour clôturer les projets dans les délais prévus; et traiter l'arriéré des projets à clôturer	Le processus d'assurance trimestrielle de la qualité et l'outil de clôture des projets continuent de permettre de recenser et de clôturer en temps utile les projets qui doivent l'être	L'UNOPS a certes recensé des projets terminés à clôturer, mais ne les a pas encore clôturés		X			
A/67/5/Add.10, chap. II, annexe	Analyser tous les projets actuellement répertoriés pour recenser ceux qu'il y a lieu de clôturer	Le Groupe des finances a entrepris de clôturer les projets qui se sont terminés avant le 30 juin 2012 et a recensé 544 projets à clôturer. Le travail se poursuit avec les chargés de projet pour veiller à ce que cet arriéré de projets soit résorbé						
A/67/5/Add.10, chap. II, par. 53	Mieux superviser les opérations du Centre d'opérations de la République démocratique du Congo pour l'aider à surmonter les obstacles	L'UNOPS a mené plusieurs missions pour renforcer la gestion du Centre d'opérations de la République démocratique du Congo (juillet 2013,	Le Centre d'opérations de la République démocratique du Congo a fait l'objet d'une attention notable et la fonction d'audit interne y a notamment été	X				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	l'empêchant de mener à bien ses projets dans les délais prévus	août 2013 et juillet 2014). Un chef d'équipe du Bureau de la gestion des projets a été recruté pour assurer la qualité des projets et le contrôle exercé par le centre opérationnel, le bureau régional et le siège a été renforcé	examinée. Le contrôle a été renforcé, et il conviendra d'exercer une surveillance continue des résultats des centres opérant dans des contextes à hauts risques					
A/67/5/Add.10, chap. II, par. 54	Examiner l'adéquation de la supervision des activités des centres opérant dans des contextes à hauts risques, ainsi que le soutien apporté à ces centres	L'UNOPS procède désormais à des missions de gestion de projet dans les centres à hauts risques (quatre missions prévues en 2015) et à la mise en place dans les centres de bureaux de gestion de projets chargés de superviser les portefeuilles de projets (deux centres mis en place et quatre autres en cours de mise en place). Les régions ont également recruté des spécialistes de la gestion et du contrôle, et la gestion des risques sera l'une des grandes responsabilités du siège en 2015	L'UNOPS a réalisé de grands progrès dans le règlement des questions liées au contrôle de certains centres, même si des problèmes persistent dans certains centres à hauts risques. Cette recommandation peut être classée, mais le Comité continuera de suivre la question	X				X
A/67/5/Add.10, chap. II, par. 107	Rectifier les erreurs qui figurent dans ses registres pour pouvoir comptabiliser avec exactitude les biens dont il dispose et établir des soldes d'ouverture corrects lors de l'adoption des normes	L'équipe de gestion des biens de l'UNOPS a achevé l'attestation d'inventaire annuelle pour 2014 dans les délais prévus grâce à l'instauration d'un nouveau processus dans le cadre duquel	L'UNOPS a procédé à un nettoyage global des données dans ses registres et élaboré des instructions claires relatives à l'attestation d'inventaire et l'inventaire physique des biens pour les bureaux	X				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'administration en mars 2015	Observations du Comité en mars 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
	IPSAS; et remédier au manque de cohérence du processus d'attestation d'inventaire	les biens liés aux transactions réalisées pendant les 10 premiers mois de l'année ont été vérifiés afin d'alléger les contraintes de temps pesant sur l'attestation d'inventaire annuelle à la fin de l'année. Les informations sur les biens ont été données dans les états financiers	extérieurs. Des informations supplémentaires ont été communiquées dans les états financiers et l'UNOPS dispose désormais de données ayant un caractère auditable. Cette recommandation est considérée comme close.					
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 24	Définir clairement les avantages censés découler de l'information qui sera obtenue du fait de la méthode de la comptabilité en droits constatés et des procédures de gestion révisées en conséquence; nommer un directeur exécutif qui veillera à valoriser les avantages attendus et à modifier les méthodes de travail à l'échelle de l'organisation	Les travaux préliminaires relatifs à la mise en œuvre de cette recommandation ont été engagés au cours du second semestre de 2013 et les outils et systèmes d'information ont déjà été modifiés pour tenir compte de l'information obtenue à l'aide de la méthode de la comptabilité d'exercice. L'UNOPS prévoit de prendre en compte la deuxième partie de la recommandation lors de la mise au point et de la configuration du nouveau progiciel de gestion intégré qui sera mis en service en 2016	L'UNOPS a intégré la valorisation des avantages attendus de l'adoption des normes IPSAS dans la conception du nouveau progiciel de gestion devant être mis en service en 2016		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 31	Créer un compte de réserve distinct pour les prestations après la cessation de service afin de renforcer la transparence du financement des passifs en découlant	L'UNOPS a choisi un prestataire extérieur pour gérer l'investissement des fonds relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service; l'accord correspondant est sur le point d'être conclu. Le prestataire de services devait commencer à administrer les fonds au second semestre de 2014	L'application intégrale de cette recommandation a été retardée en raison de la création d'une fonction de trésorerie à l'UNOPS		X			
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 44	Nommer, à un poste d'un rang suffisamment élevé, un responsable chargé de la gestion active des risques de fraude dans toutes les activités de l'organisme; procéder, à l'échelle de l'organisme, à une évaluation complète des risques de fraude pour définir les principaux types de risque de fraude dont il pourrait être victime; déterminer son degré de tolérance vis-à-vis de différents types de risque de fraude et veiller à ce que les contrôles antifraude soient proportionnés à sa propension au risque	Parallèlement à la mise en service d'un nouveau progiciel de gestion intégré, l'UNOPS s'attachera en 2015 à schématiser et consigner ses principales procédures ainsi qu'à recenser les principaux contrôles et les risques qui y sont associés afin de récapituler sa vulnérabilité à la fraude. Le cadre de responsabilisation se trouvera encore renforcé quand l'UNOPS aura actualisé ses règles et ses procédures de contrôle interne et les seuils de gestion des risques	Aucun progrès substantiel n'a été réalisé dans l'application de cette recommandation pendant l'année			X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 51	Évaluer les coûts et avantages qu'engendrerait le fait de procéder à une vérification obligatoire des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants	L'UNOPS a commencé à avoir recours à la vérification des antécédents dans les cas particuliers qui le justifient. Ces vérifications ne sont pas effectuées pour l'ensemble du personnel pour des raisons d'efficacité. Cette méthode a été décidée en 2014 en attendant qu'un ensemble de critères soit arrêté pour déterminer quand et pour quels postes ces vérifications doivent avoir lieu. Toutefois, le service est pleinement opérationnel et les vérifications sont régulièrement effectuées par le prestataire de services sur demande. Le nombre de vérifications effectuées jusqu'à présent peut être mesuré grâce aux paiements versés au prestataire de services	Tant que l'UNOPS n'aura pas défini des critères adaptés pour encadrer la vérification des antécédents de tous les nouveaux fonctionnaires, prestataires et autres partenaires et sous-traitants, cette recommandation sera considérée comme non appliquée			X		
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 62	Veiller à ce que la nouvelle stratégie relative à l'infrastructure soit comprise par tout le personnel chargé de ces questions	L'UNOPS organise désormais un atelier de deux jours à l'intention des chargés de projet sur l'infrastructure durable et fait connaître la stratégie par le biais de la réunion annuelle des	L'UNOPS a beaucoup fait pour faire connaître la stratégie aux praticiens. Cependant, l'enquête auprès du personnel ayant changé, elle ne peut plus servir à mesurer la connaissance que le personnel a de la stratégie	X				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'administration en mars 2015	Observations du Comité en mars 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 67	Examiner l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des travaux sur l'ensemble de son portefeuille de projets relatifs à l'infrastructure	hauts responsables au niveau mondial, du réseau d'échanges concernant l'infrastructure et de cours de formation dispensés dans les bureaux et centres régionaux. La stratégie est également prise en compte dans toutes les directives	L'UNOPS examine systématiquement l'ampleur des changements apportés aux accords et les causes des retards dans l'achèvement des projets. Il réfléchit actuellement avec l'équipe d'innovation et d'amélioration des modes de fonctionnement à la façon dont ces exigences peuvent être intégrées dans le nouveau progiciel de gestion intégré	L'UNOPS attend la mise au point du nouveau progiciel de gestion intégré avant de mettre en œuvre cette recommandation		X		
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 76	Encourager ses clients à prévoir des provisions pour imprévus, ce qui pourrait entraîner une réduction correspondante d'autres catégories de dépenses, et à accepter des modalités d'utilisation de ces fonds	L'UNOPS a publié en 2013 un référentiel sur la budgétisation des projets qui donne des conseils sur la manière d'établir, de communiquer et de contrôler les budgets de projets, ainsi que d'établir des provisions pour imprévus. Les projets ne prévoient pas	Quelques progrès ont été accomplis. L'UNOPS devrait évaluer la mesure dans laquelle les nouveaux projets prévoient des provisions pour imprévus		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 77	Examiner l'ampleur et les causes de la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible plutôt qu'aux besoins objectifs du projet et, s'il y a lieu, d'adapter ses procédures ou directives en conséquence	tous des provisions pour imprévus et davantage de temps est nécessaire pour aider les chargés de projet L'UNOPS a examiné cette question en 2014. Il a constaté que la pratique consistant à ajuster les dépenses au budget disponible était suivie et découlait de bonnes pratiques de gestion, de bons systèmes et de bonnes procédures, de la souplesse nécessaire au respect du budget arrêté, ainsi que des modalités de mise en œuvre de certains types de projets et d'accords conclus avec les clients	Cette question a été examinée	X				X
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 82	Mettre en place un mécanisme permettant d'obtenir de meilleures informations sur l'adéquation de ses bâtiments aux besoins de leurs utilisateurs après leur achèvement	L'UNOPS a reconnu que l'évaluation de l'adéquation de l'infrastructure aux besoins des utilisateurs après l'achèvement des travaux de construction devait être intégrée dans la stratégie de durabilité et était importante pour générer des connaissances. Les incidences pratiques font l'objet d'une analyse complémentaire	L'UNOPS accepte la nécessité de cette recommandation et progresse dans son application		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 85	Prendre des mesures visant à encourager les clients à participer davantage au centre de partenariat, notamment en faisant des commentaires	Plusieurs actions de communication ont été menées auprès des intervenants externes et des chargés de projets de l'UNOPS	L'UNOPS a certes pris des mesures, mais le Comité n'a constaté aucune amélioration de la participation des clients au centre de partenariat	X				X
A/68/5/Add.10, chap. II, par. 90	Collaborer avec ses partenaires pour mettre en place des procédures visant à mieux recueillir l'information sur les résultats globaux auxquels ses activités contribuent, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires des projets	L'UNOPS a mis au point un marqueur de viabilité et des outils de durabilité. Il est également chargé d'encourager l'utilisation de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance en vue d'établir des rapports dans les années à venir	Des progrès ont été accomplis, mais le progiciel de gestion intégré, qui sera essentiel, n'a pas encore été mis en service		X			
A/68/5/Add.10, par. 92	Améliorer l'outil de contrôle en ligne de façon à pouvoir évaluer chaque projet à titre individuel lorsqu'une mission en comprend plusieurs, ou faire en sorte que davantage de missions ne couvrent qu'un seul projet	L'UNOPS a évalué l'outil et décidé de le conserver pour les projets gérés de manière groupée compte tenu qu'il s'agit là de la base des obligations juridiques de l'UNOPS. Sauf demande contraire des partenaires, il recommandera l'application du principe « un marché, un projet ». En outre, il procède actuellement à l'amélioration de l'outil d'assurance de la qualité	Le Comité accepte la logique de la démarche de l'UNOPS	X				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 9 et 34	Élaborer des rapports sur la gestion financière, sur l'exécution du budget et sur le contrôle des risques offrant des explications et analyses complètes des écarts importants. Plus précisément, réunir des données sur les tolérances au risque, recenser, attester et évaluer les principaux risques, et effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi desdits risques	L'UNOPS a mis en place un cadre pour rendre compte des risques dans toutes les activités. Les risques qui pèsent sur l'exécution et les recettes nettes sont recensés dans le système d'information de gestion et examinés trimestriellement par la haute direction. Les autres risques sont mis en évidence dans les études de viabilité annuelles et font l'objet d'un suivi dans le cadre des contrôles trimestriels de la qualité	Le Comité a assuré un suivi substantiel de la gestion des risques dans le présent rapport		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 12	Procéder à l'examen critique de ses méthodes de comptabilité d'exercice et de ses procédures de clôture, afin que les informations financières soient disponibles en temps réel dans le système d'information de gestion, et continuer de renforcer le système afin qu'il réponde aux besoins des bureaux de pays	L'UNOPS est passé d'une procédure de clôture trimestrielle à une procédure de clôture mensuelle en vue de disposer d'informations plus actuelles. Les besoins des utilisateurs ont été pris en compte dans le cadre de l'élaboration du nouveau progiciel de gestion intégré	L'UNOPS a amélioré ses procédures de clôture. Toutefois, la mise en œuvre intégrale de cette recommandation est désormais tributaire de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 14	En vue d'une gestion plus efficace de l'exécution tout au long de l'année, élaborer des prévisions d'exécution	Pour 2015, l'UNOPS a amélioré son système d'information de gestion pour définir les objectifs d'exécution	Le Comité prend note des améliorations apportées aux objectifs d'exécution pour 2015 dans le système	X				X

Rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'administration en mars 2015	Observations du Comité en mars 2015	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité
	plus réalistes, fondées sur les tendances passées et sur les facteurs connus tels que les variations saisonnières	de façon à mieux rendre compte des tendances attendues	d'information de gestion et considère que cette recommandation a été appliquée					
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 21	Passer en revue ses règles en matière de réserves de fonctionnement et élaborer, avec l'approbation de son conseil d'administration, des plans pour l'utilisation des montants excédentaires	L'UNOPS envisage d'utiliser une partie de ses montants excédentaires pour financer des projets d'investissement servant les buts de l'organisation. Les investissements seront faits à mesure que les projets seront choisis	Le Comité n'a guère constaté de progrès substantiels sur cette question et réitère sa recommandation dans le présent rapport			X		
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 26	Profiter de l'élaboration du nouveau progiciel de gestion intégré pour faire en sorte que le coût intégral des projets fasse l'objet d'un suivi, notamment tous les coûts imputés aux dépenses de gestion. Passer en revue ces informations de manière régulière afin que les projets conservent des taux de recouvrement acceptables	Après l'entrée en vigueur de la nouvelle politique de tarification en 2013, l'UNOPS a mis au point un mécanisme pour comparer le taux de recouvrement au tarif minimum fixé. À l'aide de ce mécanisme, l'UNOPS a mis au point un outil permettant de rendre compte des cas où les sommes recouvrées sont supérieures ou inférieures aux coûts	Le Comité prend note de l'outil mis au point	X				X
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 34	Des initiatives devraient être prises afin de mettre en œuvre dans les meilleurs délais les stratégies, orientations et procédures relatives au contrôle des risques	L'UNOPS a mis en place un cadre pour rendre compte des risques dans toutes les activités. Les risques qui pèsent sur l'exécution et les	Le Comité a assuré un suivi substantiel de la gestion des risques dans le présent rapport		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	<p>sur l'ensemble de l'entité. Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recenser, attester et évaluer les principaux risques liés à la réalisation des objectifs stratégiques; • Effectuer régulièrement des mises à jour et un suivi des informations liées aux risques qui puissent être consolidées au niveau de l'entité; • Réunir des données sur les tolérances au risque afin que ces dernières soient comprises et appliquées dans l'ensemble de l'organisation; • Utiliser les inventaires de risques pour faire état de la probabilité de la concrétisation d'un risque, de ses conséquences, des mesures correctrices proposées et du niveau de risque estimé après application de ces mesures; • Désigner des responsables du suivi et du contrôle de chaque risque 	<p>recettes nettes sont recensés dans le système d'information de gestion et examinés trimestriellement par la haute direction. Les autres risques sont mis en évidence dans les études de viabilité annuelles et font l'objet d'un suivi dans le cadre des contrôles trimestriels de la qualité</p>						

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 45	Consolider les informations relatives à ses résultats, y compris en se référant aux indicateurs utilisés par d'autres organismes des Nations Unies. En particulier : examiner la possibilité d'établir un indicateur des prix et de la compétitivité axé sur les prix effectivement pratiqués; se demander si les indicateurs du tableau de bord et les objectifs annuels sont adaptés et comment élargir leur portée à l'avenir pour qu'ils couvrent la totalité des achats de l'UNOPS; inclure dans le tableau de bord des indicateurs portant uniquement sur des éléments mesurables, assortis de délais clairs pour les objectifs qui prennent plus de temps à réaliser mais demeurent réalisables	L'UNOPS réfléchit actuellement à la manière de donner suite à cette recommandation tout en soulignant qu'il n'est pas aisé de procéder à des analyses comparatives des prix. Il s'engage à passer en revue le tableau de bord du Groupe des achats viables et à y faire figurer des délais clairs et des indicateurs mesurables	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à la fin de 2015		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 52	Déterminer la manière dont le Groupe des achats viables peut participer plus efficacement à l'élaboration de stratégies d'achats locales	Le Groupe des achats viables collaborera avec les bureaux régionaux à la mise en œuvre de cette recommandation	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à la fin de 2015		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 56	En vue de maximiser les avantages tirés des accords à long terme, le siège de l'UNOPS devrait collaborer avec les bureaux de pays et se servir d'informations agrégées pour déterminer les secteurs dans lesquels l'utilisation d'accords à long terme aux niveaux régional et mondial serait mutuellement bénéfique, par exemple en ce qui concerne le matériel et les fournitures médicaux	L'UNOPS a déjà réuni des informations sur les accords à long terme existants et commencé à rassembler des informations sur les dépenses en vue de mettre au point une stratégie visant à tirer le meilleur parti des avantages qu'offre le recours à des accords à long terme	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à la fin de 2015		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 57	En vue d'améliorer l'utilisation et les avantages des accords à long terme, rassembler des informations sur l'existence et l'utilisation des accords à long terme locaux et régionaux	L'UNOPS a déjà réuni des informations sur les accords à long terme existants et commencé à rassembler des informations sur les dépenses en vue de mettre au point une stratégie visant à tirer le meilleur parti des avantages qu'offre le recours à des accords à long terme	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à la fin de 2015		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 61	En vue de renforcer la professionnalisation du personnel des achats, utiliser les résultats du recensement des compétences qu'il a effectué pour fixer le niveau de formation et de qualifications souhaité pour l'exercice	L'UNOPS a établi une stratégie de formation aux achats décrivant la formation attendue pour l'exercice de certaines attributions. Le Groupe des achats viables a agi en interne pour rendre obligatoire la formation aux achats	Des progrès notables ont été accomplis, mais la formation en ligne n'est pas encore obligatoire et environ 200 à 250 spécialistes des achats ne l'ont toujours pas suivie.		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	de certaines fonctions d'achat au sein du Bureau et identifier les domaines présentant des lacunes; rendre le cours de formation en ligne sur les achats responsables obligatoire pour tous les fonctionnaires chargés des achats et fixer un délai pour ce faire	en ligne pour les fonctionnaires chargés des achats et un grand nombre d'entre eux ont suivi la formation en ligne.						
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 65	Mettre au point un moyen de contrôler la durée des procédures d'achat, que ce soit par le biais des systèmes d'achat en ligne ou des progiciels de gestion intégrés qui sont en cours d'élaboration et seront présentés en 2015, ou encore en distribuant un modèle permettant de recueillir les informations sur les achats de tous les centres	L'UNOPS entend appliquer cette recommandation dans le cadre de son projet d'achats en ligne	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à la fin de 2015		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 70	Déterminer si les enseignements tirés de l'utilisation efficace du système UN Web Buy par le centre de projets en Éthiopie pourraient être appliqués dans d'autres pays afin de promouvoir l'utilisation du catalogue	L'UNOPS a pris contact avec le centre de projets en Éthiopie	L'UNOPS a déterminé les raisons de la réussite du centre de projets en Éthiopie et plusieurs autres centres cherchent désormais à en transposer les enseignements	X				X
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 75	Au moment d'établir son programme de travail pour 2015, et sur	L'UNOPS évalue actuellement les risques de fraude	Cette recommandation est en cours d'application mais n'aura		X			

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'administration en mars 2015</i>	<i>Observations du Comité en mars 2015</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	la base des résultats de l'évaluation des risques de fraude menée en 2014, le groupe de l'audit interne et des investigations de l'UNOPS devrait envisager de conduire un audit consacré à l'examen des contrôles portant sur les risques de fraude dans le domaine des achats	auxquels sont exposées ses activités (notamment dans le domaine des achats) et devrait avoir terminé en juin 2015. À partir des résultats de l'évaluation, le Groupe de l'audit interne appliquera sa stratégie de planification fondée sur le risque	pas été intégralement mise en œuvre en 2015					
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 80	Procéder à des analyses comparatives structurées et régulières, chaque fois que possible, des prix qu'il obtient. Recueillir les réactions de ses partenaires concernant les achats	L'UNOPS note que les marchés où il exerce ses activités sont tels qu'il est souvent difficile de procéder à des analyses comparatives des prix. Il pose des questions précises sur les services d'achat dans les enquêtes menées auprès des partenaires	Cette recommandation est en cours d'application, mais le Comité estime qu'il est indispensable que l'UNOPS fasse un effort concerté pour surmonter les difficultés rencontrées dans la réalisation des analyses comparatives des prix		X			
A/69/5/Add.11, chap. II, sect. A, par. 82	Prendre des mesures pour renforcer les capacités locales Cela peut impliquer d'échanger des bonnes pratiques telles que des mécanismes visant à réduire les cas de non-respect des procédures d'appel d'offres.	L'UNOPS prévoit d'appliquer cette recommandation en mettant l'accent sur l'échange de connaissances, la publication de lettres d'information, les interventions directes, les séminaires en ligne et d'autres mesures.	Peu de progrès ont été accomplis, mais l'UNOPS compte avoir appliqué cette recommandation d'ici à septembre 2015. Le Comité estime que l'UNOPS devrait mesurer les produits et les résultats de cette mesure et pas seulement les intrants ou les processus		X			

Chapitre III

Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2014

A. Introduction

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Directrice exécutive du Bureau a certifié les états financiers pour 2014 et a l'honneur de les rendre publics et de les transmettre au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. Ces états ont été vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes, lequel a émis une opinion sans réserve. L'opinion et le rapport du Comité figurent dans le présent document. Dans l'ensemble, l'UNOPS est financièrement solide et continue de procéder aux investissements stratégiques nécessaires à la bonne mise en œuvre de son plan stratégique pour 2014-2017.

B. Respect du principe de responsabilité et transparence : valeurs fondamentales du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

2. Le plan stratégique de l'UNOPS pour 2014-2017 est axé sur le renforcement des capacités de l'organisation dans ses trois principaux domaines d'intervention, à savoir la gestion des projets, les infrastructures et les achats, l'accent étant plus particulièrement mis sur la durabilité, la concentration et l'excellence.

3. Afin d'atteindre ces objectifs, l'UNOPS a continué de juger sa maturation organisationnelle à l'aune des normes internationalement reconnues et des meilleures pratiques en vigueur dans les organisations tant publiques que privées.

4. Parmi les résultats obtenus en 2014, l'UNOPS a notamment :

a) Conservé la certification ISO 9001 relative à la gestion de la qualité et étendu la couverture de sa certification ISO 14001 relative aux systèmes de management environnemental à ses projets d'infrastructure en Afghanistan, au Kosovo et dans l'État de Palestine;

b) Institué et mis en œuvre un système de gestion de l'hygiène et de la sécurité du travail pour ses opérations relatives aux infrastructures, qui détient à présent la spécification britannique OHSAS (Occupation Health and Management Systems) 18001, qui est la norme internationale appliquée dans ce domaine. Ce système a pour objectif de réduire les risques sur les plans de la santé et de la sécurité auxquels font face le personnel et les sous-traitants de l'UNOPS lorsqu'ils travaillent à des projets d'infrastructure potentiellement dangereux;

c) Continué de prendre en compte le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management, qui s'inscrit dans son optique d'excellence organisationnelle. Les processus de planification du budget et des activités ont été mis davantage en conformité avec le modèle d'excellence de l'UNOPS, et le personnel a bénéficié d'une formation dans ce domaine.

C. Résultats du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour 2014

Principaux résultats

5. L'UNOPS a pour mission de travailler au service des populations dans le besoin en renforçant la capacité de l'ONU, des gouvernements et d'autres partenaires de gérer les projets, les infrastructures et les achats de façon durable et rationnelle. Il ne reçoit pas de contributions de la part des États Membres et il autofinance donc ses activités au moyen des produits qu'il tire de l'exécution de projets et de la fourniture de services consultatifs ou autres services de grande qualité.

6. Parmi les principaux résultats des activités opérationnelles de l'UNOPS en 2014, on peut citer la construction, la conception ou la remise en état de 175 ponts, de 4 577 kilomètres de route, de 2 pistes d'atterrissage, de 30 écoles et de 18 hôpitaux et centres de santé. L'UNOPS a fourni plus de 49 000 machines et pièces d'équipement, ainsi que plus de 5 500 véhicules. Il a livré plus de 17,8 millions de fournitures médicales, dont environ 3,6 millions de trousseaux de diagnostic. Plus de 84 000 personnes ont été formées dans divers domaines et 684 manifestations et réunions de haut niveau ont été organisées. Un appui à la lutte antimines a été fourni dans 17 pays et territoires. On trouvera une liste exhaustive des activités du Bureau dans son rapport annuel (DP/OPS/2015/2).

7. Les résultats financiers de l'UNOPS en 2014 peuvent se résumer dans leurs grandes lignes comme suit :

a) L'UNOPS a accru la valeur des services qu'il fournit pour la porter à 1,22 milliard de dollars, soit une hausse de 17 % par rapport à l'année précédente. Ce montant se répartit comme suit : 599,7 millions de dollars pour les projets exécutés pour le compte du Bureau lui-même et 619,6 millions de dollars pour les projets exécutés pour le compte d'autres organisations;

b) L'excédent net pour 2014 a atteint 9,9 millions de dollars, déduction faite d'une dépense de 0,3 million de dollars dépassant le montant inscrit à la rubrique Produits d'opérations sans contrepartie directe pour l'année, au titre d'un don reçu du Gouvernement danois, d'un montant total de 3,8 millions de dollars. Abstraction faite de ce montant, le solde excédentaire net est comparable à celui de l'année précédente;

c) Les réserves en fin d'année s'élevaient à 78,5 millions de dollars, soit un montant supérieur à l'objectif fixé par le Conseil d'administration. Ce chiffre tient compte de l'incidence d'une perte actuarielle de 14,2 millions de dollars relative aux avantages postérieurs à l'emploi comptabilisée dans l'état des variations de l'actif net.

8. Ces bons résultats financiers placent l'UNOPS en position de force pour répondre aux demandes de ses partenaires, définir les talents et compétences qui leur seront utiles compte tenu de leurs besoins croissants et les aider à réussir en obtenant des résultats remarquables.

États financiers établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public

9. Un jeu complet d'états financiers a été établi conformément aux prescriptions des Normes internationales pour le secteur public (IPSAS) :

a) *État de la situation financière.* Cet état rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS au 31 décembre 2014 et fait donc apparaître la santé financière du Bureau. Il fournit l'information nécessaire pour déterminer dans quelle mesure l'UNOPS dispose de ressources lui permettant de continuer de fournir des services à ses partenaires;

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

c) *État des variations de l'actif net.* Cet état rend compte de toutes les variations dans la valeur de l'actif et du passif, y compris celles qui n'apparaissent pas dans l'état des résultats financiers, telles que certains ajustements relatifs aux engagements au titre des avantages du personnel;

d) *État des flux de trésorerie.* Cet état rend compte de l'évolution de la situation de trésorerie de l'UNOPS puisqu'il classe les flux de trésorerie en activités de fonctionnement et en activités de placement. La capacité du Bureau d'obtenir des liquidités joue un rôle essentiel dans sa résilience financière. Pour mieux comprendre comment le Bureau met à profit ses liquidités, il importe de prendre les placements en considération;

e) *État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.* Cet état permet de comparer les résultats effectivement obtenus au regard des éléments budgétaires précédemment approuvés par le Conseil d'administration.

10. Les états financiers sont assortis de notes qui aident les utilisateurs à comprendre lesdits états et à comparer l'UNOPS à d'autres entités. Les notes décrivent les politiques comptables du Bureau et apportent des renseignements et explications supplémentaires.

Résultats financiers

11. En 2014, le montant net des services fournis par l'UNOPS s'établissait à 1,22 milliard de dollars, en comptant les services fournis pour le compte du Bureau lui-même et ceux fournis pour le compte de partenaires. Il s'agit du volume total de ressources utilisées par l'UNOPS au cours de l'année, en augmentation de 13 % par rapport au montant utilisé en 2013 (1,07 milliard de dollars). Cette augmentation s'explique en grande partie par un accroissement des services que l'UNOPS a fournis pour le compte de partenaires.

12. En 2014, le montant total des produits, qui correspond aux recettes effectives attribuables à l'UNOPS, a été de 673,8 millions de dollars, comme indiqué dans l'état des résultats financiers, ce qui représente une diminution de 6,0 % des produits par rapport à 2013, année pour laquelle les produits s'élevaient à 717,1 millions de dollars. Globalement, l'UNOPS a enregistré une légère baisse de ses produits.

13. À des fins comptables, les normes IPSAS font la distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et les contrats pour lesquels il agit en tant qu'agent. En d'autres termes, lorsque le Bureau agit en son nom, les produits sont comptabilisés dans leur intégralité dans l'état des résultats financiers. À l'inverse, lorsqu'il agit au nom d'un partenaire, seul le produit net est indiqué dans cet état.

14. La différence entre le montant brut des prestations et celui des produits calculés selon les normes IPSAS s'élève à 619,6 millions de dollars de contrats de mandataires, qui sont des opérations d'intermédiaires, comme expliqué dans les notes relatives aux états financiers. Le tableau ci-dessous récapitule les produits et les charges ventilés sur les trois catégories fondamentales de services de l'UNOPS : infrastructures, gestion des projets et achats. Ces chiffres sont tirés des états financiers, qui indiquent les mêmes chiffres IPSAS pour les cinq activités principales du Bureau (voir note 17).

15. Déduction faite des charges annuelles et des engagements à long terme relatifs aux avantages du personnel, l'excédent net s'établit à 9,9 millions de dollars pour 2014, contre 14,7 millions pour 2013.

Produits et charges

(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Produits (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	Total produits (montant brut)
Produits			
Infrastructures	217,8	1,0	218,8
Gestion des projets	423,5	474,5	898,0
Achats	24,7	144,1	168,8
Produits divers	4,0		4,0
Produits d'opérations sans contrepartie directe	3,8		3,8
Total produits	673,8	619,6	1 293,4
Charges			
	<i>Charges (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	Total charges (montant brut)
Infrastructures	(204,3)	(1,0)	(205,3)
Gestion des projets	(380,2)	(474,5)	(854,7)
Achats	(15,2)	(144,1)	(159,3)
Total charges des projets	(599,7)	(619,6)	(1 219,3)
<i>Moins : Frais d'administration de l'UNOPS</i>	(67,0)		(67,0)
Total charges	(666,7)		(1 286,3)

	<i>Charges (IPSAS)</i>	<i>Plus : opérations en qualité d'agent</i>	Total charges (montant brut)
Excédent au titre des services	7,1		7,1
<i>Plus</i> : Produit financier net	2,8		2,8
Excédent UNOPS 2014	9,9		9,9

Prestations et appui direct du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

16. L'UNOPS est financé par plusieurs sources et décaisse les ressources qu'il reçoit conformément aux dispositions prévues par différents types d'arrangements contractuels. En 2014, 57 % des projets qu'il a exécutés l'ont été pour le compte d'autres organismes des Nations Unies, contre 60 % en 2013, ce qui constitue un chiffre plus proche de celui des années précédentes. Le Département des opérations de maintien de la paix du Secrétariat de l'ONU a été le principal partenaire du Bureau, et a financé les activités de ce dernier à hauteur de 237 millions de dollars, soit 19,5 % des dépenses liées à l'exécution des projets, contre 18,1 % en 2013. En particulier, le Bureau a appuyé les initiatives en faveur de la paix mondiale et les travaux du Service de la lutte antimines de l'ONU. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été le deuxième partenaire du Bureau, finançant ses activités à hauteur de 232 millions de dollars (soit 19 % du total), ce qui représente une diminution de 6 % par rapport à 2013. Parmi les autres tendances de 2014 en ce qui concerne les partenaires de l'ONU, on peut noter l'augmentation des projets exécutés pour le compte du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, pour la deuxième année consécutive, leur montant étant passé de 40 millions en 2013 à 58 millions en 2014. Les services d'appui à l'Organisation mondiale de la Santé et au Programme des Nations Unies pour les établissements humains ont augmenté en 2014.

17. Parallèlement, 28 % des services fournis par l'UNOPS l'ont été sous forme d'un appui direct aux gouvernements. Les Gouvernements afghan, guatémaltèque et péruvien ont été les principaux gouvernements partenaires du Bureau et les principaux pays bénéficiaires ont été l'Afghanistan, le Myanmar, la Somalie, le Soudan du Sud et le Mali. On trouvera tous les détails à ce sujet dans le rapport annuel de l'UNOPS (DP/OPS/2015/2).

Actif et passif

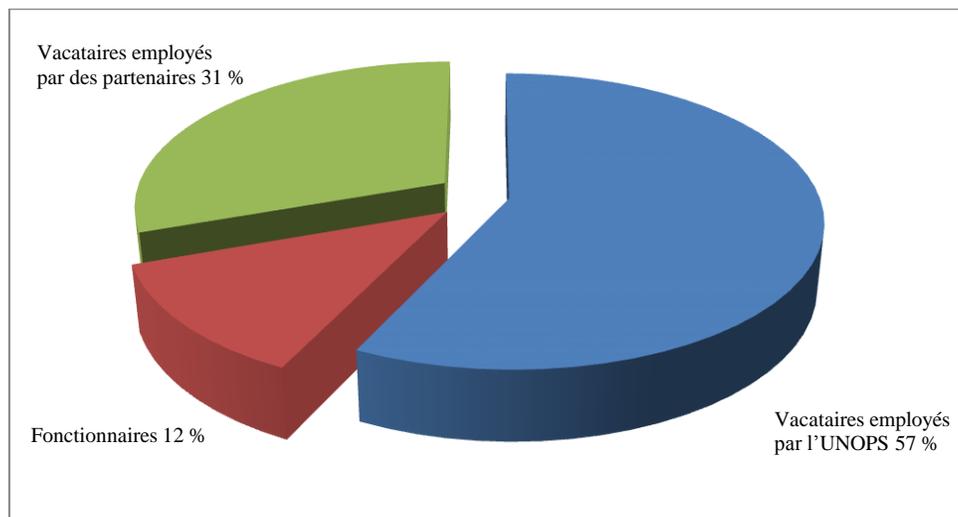
18. L'état de la situation financière rend compte de l'actif et du passif de l'UNOPS. Tous les éléments d'actif et de passif sont comptabilisés, à l'exception des immobilisations corporelles, situation qui s'explique par le fait que le Bureau s'est prévalu des dispositions transitoires prévues par les normes IPSAS qui lui permettent de bénéficier d'un délai de grâce de cinq ans pour comptabiliser ce type d'immobilisations dans l'état de la situation financière.

Personnel et avantages du personnel

19. L'UNOPS est doté d'un personnel hautement qualifié et impliqué. Au 31 décembre 2014, il employait 6 810 personnes, dont 845 fonctionnaires et 5 965 personnes titulaires d'un contrat de vacataire (729 recrutés sur le plan international

et 5 236 sur le plan local). L'UNOPS administre des contrats de travail pour le compte de partenaires divers. En 2014, 2 074 vacataires étaient supervisés par des partenaires. Cette répartition est illustrée dans la figure ci-après.

Statut et déploiement du personnel de l'UNOPS



Source : UNOPS, Département des ressources humaines.

20. L'UNOPS a continué d'étoffer l'ensemble d'avantages qu'il accorde à son personnel, en fonction du type de contrat de travail de chacun. À titre d'exemple, depuis avril 2014, les vacataires recrutés sur le plan local supervisés par l'UNOPS ont la possibilité de souscrire une assurance maladie pour leurs ayants droit auprès de Vanbreda International, à leurs propres frais, et, depuis octobre 2014, ils peuvent adhérer à la même caisse de prévoyance que les fonctionnaires.

21. Au 31 décembre 2014, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service pour le personnel remplissant les conditions requises s'élevaient à 69,5 millions de dollars selon les estimations d'un cabinet d'actuaraires indépendant. On trouvera des détails sur le mode de calcul dans la note 13. Bien qu'il s'agisse là de l'estimation la plus fiable de l'UNOPS, elle n'est pas dénuée d'une certaine incertitude, dont il est fait état dans l'analyse de sensibilité. Les hypothèses actuarielles continueront d'être revues et les estimations relatives aux engagements seront actualisées tous les ans.

Situation financière à la fin de 2014

22. Au 31 décembre 2014, l'actif de l'UNOPS se chiffrait à 1 200,0 millions de dollars, soit un montant bien supérieur à celui du passif, qui s'élevait à 1 051,1 millions de dollars, l'actif net s'établissant à 78,5 millions de dollars. Bien que le Bureau comptabilise désormais tous ses engagements, aussi bien ceux à long terme que ceux à court terme, les immobilisations corporelles ne figurent toujours pas dans l'actif, mais elles seront comptabilisées à l'issue de la période de transition ménagée par les normes IPSAS.

23. Les classes d'actifs les plus importantes sont l'encaisse et les placements, qui s'élevaient à 1 130,0 millions de dollars à la fin de 2014, contre 1 013,5 millions de dollars à la fin de 2013. Cette augmentation de 116,5 millions de dollars s'explique essentiellement par la hausse de 119,7 millions de dollars des contributions que des clients ont versées à l'UNOPS dans le cadre de la mise en œuvre de projets, comme expliqué dans la note 15.

24. Environ 83 % du montant afférent à l'encaisse et aux placements correspondent à des contributions reçues d'avance et remboursables aux partenaires. Cette situation de trésorerie montre que l'UNOPS est capable de financer un portefeuille analogue de programmes de travail avec ses partenaires à l'avenir.

Réserves opérationnelles

25. Au 31 décembre 2014, une fois tous les éléments de passif pris en compte, le montant des réserves opérationnelles de l'UNOPS s'élevait à 78,5 millions de dollars. Il y a lieu de noter qu'une perte actuarielle d'un montant de 14,2 millions de dollars relative à l'évaluation des avantages du personnel en fin d'année a été prise en compte et déduite du montant total des réserves de l'UNOPS.

26. En septembre 2013, le Conseil d'administration a approuvé une modification de la base de calcul de la réserve opérationnelle pour en porter le montant minimum à quatre fois la moyenne mensuelle des dépenses de gestion effectives des trois années précédentes. L'application de cette formule établit le montant minimum de la réserve opérationnelle à 19,6 millions de dollars au 31 décembre 2014.

Liquidités

27. L'état des flux de trésorerie montre que la trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par l'UNOPS ont augmenté de 9,5 millions de dollars en 2014, ce qui permet au Bureau de conserver une situation de trésorerie solide.

28. Parallèlement, l'UNOPS a continué de gérer sa trésorerie et de veiller à ce que les liquidités excédentaires par rapport aux besoins du fonds de roulement soient transférées à son portefeuille de placements gérés par l'intermédiaire de la Trésorerie du PNUD.

Comparaison des chiffres effectifs et des chiffres inscrits au budget

29. Les normes IPSAS prévoient l'établissement d'un état comparant les chiffres effectifs et les chiffres inscrits au budget. Cet état permet de comparer le montant effectif des produits et des charges au regard du budget d'administration approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice biennal 2014-2015.

30. Pour 2014, la comparaison a été positive en ce sens que l'UNOPS a enregistré un excédent de 8,8 millions de dollars au titre de la prestation de services et de 2,4 millions de dollars au titre des produits financiers. Le montant net des produits découlant des commissions de gestion, des services remboursables et de la fourniture de services consultatifs s'est élevé à 67,7 millions de dollars en 2014, soit une baisse de 3 % par rapport à l'objectif fixé à 70,1 millions de dollars dans le budget.

D. Le système de contrôle interne et son efficacité

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

Principaux éléments du système de contrôle interne

32. Le système de contrôle interne de l'UNOPS est principalement composé de politiques, de procédures, de normes et d'activités de nature à garantir que les opérations sont menées de façon économique, efficace et rationnelle. Il prévoit notamment l'adhésion aux principes établis par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Secrétaire général et le Conseil d'administration, la description détaillée des procédures, consignes et orientations promulguées par le Directeur exécutif sous la forme de directives, la délégation de pouvoir dans le cadre d'une procédure écrite, le système de gestion de la performance du personnel, l'application de contrôles tout au long de la chaîne de valeur du Bureau afin de parer à tout risque pouvant toucher les activités de base, et le suivi et l'examen des résultats opérationnels par la direction et le Conseil d'administration.

33. La gestion du risque fait partie intégrante du système de contrôle interne. Le Directeur exécutif administre un dispositif de gestion du risque qui consiste à gérer et à contrôler les risques stratégiques et opérationnels, notamment en définissant, en évaluant et en mesurant les conséquences qu'ils pourraient avoir sur l'UNOPS et en choisissant et en mettant en œuvre des solutions de nature à les atténuer. L'objectif est de renforcer la capacité du Bureau d'anticiper et de saisir les occasions, mais aussi d'éviter les risques. La gestion du risque permet à la direction de disposer de données qui l'aident à hiérarchiser les solutions stratégiques et les mesures visant à limiter les risques, en particulier dans le cadre de la planification de la stratégie et du développement des activités. Elle aide aussi à affiner le système de contrôle interne pour faire face à l'évolution de la conjoncture et de l'environnement opérationnel.

34. Dans le cadre du processus évolutif de la gestion des risques, l'UNOPS est en train de mettre en œuvre un mécanisme d'évaluation obligatoire pour les bâtiments et les autres infrastructures. Le manuel de l'UNOPS sur la conception des bâtiments, qui a déjà été publié, et un ouvrage analogue portant sur les infrastructures de transport, dont la publication, ainsi que celle d'autres documents d'orientation, est prévue pour 2015 au plus tard, aideront le personnel à réduire les risques liés aux infrastructures auxquels le Bureau est exposé.

35. En raison de l'effondrement d'un pont en août 2014, le Bureau exécutif a immédiatement lancé une enquête sur les infrastructures à haut risque au Soudan du Sud. Ce processus a permis non seulement d'examiner en détail les circonstances ayant mené à l'effondrement de ce pont, mais aussi d'analyser le cycle complet du projet dans le cadre du programme de construction d'infrastructures au Soudan du Sud. Les résultats du processus d'examen ont été chiffrés et ont servi de base à l'élaboration d'un programme de changement au Soudan du Sud. On réfléchit à l'établissement de procédures similaires pour d'autres pays dotés d'un grand nombre d'infrastructures à haut risque.

36. En outre, en 2015, l'action du Groupe des infrastructures durables sera axée sur l'élaboration et la mise à disposition de directives à l'intention des hauts responsables, des agents chargés de la prospection et du personnel des missions,

ainsi que sur la formation de ces derniers, l'objectif étant d'assurer la prise en compte des risques liés aux infrastructures dans le cycle des projets. Le but de cette démarche est d'améliorer considérablement la définition et l'atténuation des risques dans le cadre des futurs projets d'infrastructure.

Efficacité du système de contrôle interne

37. Le système de contrôle interne de l'UNOPS est un processus continu axé sur l'orientation, la gestion et le suivi des activités de base du Bureau. De ce fait, il ne peut apporter qu'un niveau raisonnable, et non absolu, d'assurance quant à son efficacité. De même, il n'y a jamais de risque zéro, même si les contrôles internes aident à réduire la probabilité que les résultats escomptés et les objectifs fixés ne soient pas atteints. La Directrice exécutive a examiné l'efficacité du système et celle des procédures de gestion du risque. Elle a été aidée en cela par des réunions périodiques avec les principaux intervenants du mécanisme de gouvernance, dont le Conseil d'administration, le Comité consultatif de la stratégie et de l'audit, le Sous-Comité consultatif pour les questions d'audit, le Directeur du Groupe de l'audit interne et des investigations, le déontologue et le Comité des commissaires aux comptes. Elle a également pris en considération les vues des hauts responsables et du personnel, au siège et dans les bureaux extérieurs, ainsi que celles des partenaires et des principales parties prenantes. Forte de son examen, elle a pu fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, concernant l'efficacité du système et a confirmé qu'elle n'avait pas connaissance de problèmes particuliers à cet égard.

38. En 2014, l'UNOPS a commencé à travailler sur un nouveau progiciel de gestion intégré, destiné à mieux intégrer les processus et les systèmes opérationnels. Ce système devrait améliorer la qualité des informations utiles à la prise de décisions en matière de gestion et permettre à l'UNOPS de fournir un appui plus efficace aux partenaires. Il est un élément essentiel de l'action que mène constamment l'UNOPS en vue d'optimiser ses systèmes de gestion des risques, de renforcer systématiquement les contrôles internes et d'améliorer la répartition des tâches et la conformité. Le calendrier fixé pour la mise en place de ce progiciel est respecté, avec un lancement prévu le 1^{er} janvier 2016.

39. La Directrice exécutive a résolument fait sienne l'approche dynamique de l'UNOPS sur les questions d'intégrité, d'éthique et de prévention de la fraude, comme il ressort des résultats de l'enquête menée en 2014 par le Bureau pour examiner les risques éventuels de fraude. En conséquence, le Bureau de la déontologie et le Groupe de l'audit et des investigations de l'UNOPS sont en train de mettre au point un programme de formation à l'échelle du Bureau sur la sensibilisation au risque de fraude, à l'éthique et à l'intégrité. Cette mesure va dans le bon sens pour ce qui est de promouvoir au sein de l'UNOPS et de ses partenaires une meilleure compréhension de la déontologie et des moyens d'élaborer des stratégies propres à éviter la fraude ou le gaspillage tout en permettant que ces abus puissent être signalés.

40. En outre, l'UNOPS a lancé un programme de gestion du risque institutionnel, piloté par le Bureau exécutif, dont l'objectif est d'améliorer et d'actualiser le dispositif de gestion des risques du Bureau. À cette fin, il faudra élaborer et mettre en œuvre des procédures, des outils et des systèmes permettant de gérer les risques et de profiter des possibilités offertes dans le cadre de la réalisation des objectifs de l'UNOPS.

E. L'avenir

Plan stratégique pour 2014-2017

41. Le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique de l'UNOPS à sa réunion annuelle de juin 2013. Ce nouveau plan, établi en consultation avec la majorité des parties prenantes et autres partenaires de l'UNOPS, décrit comment le Bureau s'attachera principalement à aider directement ses partenaires à obtenir des résultats grâce à la prestation de services dans les trois domaines suivants : gestion durable des projets, activités d'achat durables et infrastructures durables. L'UNOPS se donnera aussi les moyens de répondre aux demandes de ses partenaires en matière de renforcement des capacités nationales et de services consultatifs, conformément à sa mission fondamentale.

Viabilité financière de l'UNOPS

42. L'équipe financière de l'UNOPS a évalué la capacité du Bureau de continuer à opérer à son niveau actuel tout au long de 2015 et au-delà. Elle a notamment examiné les activités financières au premier trimestre 2015, les résultats globaux de la première année d'exécution du plan stratégique pour 2014-2017, le carnet de commandes, les montants de la trésorerie et des réserves opérationnelles et les investissements de base prévus pour la période couverte par le plan stratégique pour 2014-2017. En outre, les résolutions prises par l'Assemblée générale en 2014 ont été passées en revue. À l'issue de cette analyse, la Directrice exécutive estime que l'UNOPS est confiant dans sa capacité de continuer à fonctionner pendant de nombreuses années encore. Les états financiers pour 2014 ont donc été établis sur la base de la poursuite des activités.

Chapitre IV

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014

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

I. État de la situation financière au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Actif			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	6	2 018	546
Placements à long terme	9	533 972	387 268
Total des actifs non courants		535 990	387 814
Actifs courants			
Stocks	7	3 733	2 118
Créances	11		
Créances au titre de projets		43 383	31 760
Paievements anticipés		14 168	7 855
Créances diverses		6 760	6 950
Placements à court terme	9	419 660	459 441
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	176 302	166 811
Total des actifs courants		664 006	674 935
Total de l'actif		1 199 996	1 062 749
Passif			
Passifs non courants			
Avantages du personnel	13	70 332	51 015
Total des passifs non courants		70 332	51 015
Passifs courants			
Avantages du personnel	13	16 737	16 143
Dettes et charges à payer	14	87 949	86 113
Avances de trésorerie reçues au titre des projets	15		
Produits constatés d'avance		471 108	470 562
Liquidités détenues en qualité de mandataire		469 976	356 110
Provisions à court terme	20	5 375	50
Total des passifs courants		1 051 145	928 978
Total du passif		1 121 477	979 993
Actif net		78 519	82 756
Réserves			
Réserves opérationnelles	16	78 519	82 756
Total du passif et des réserves		1 199 996	1 062 749

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

II. État des résultats financiers pour la période terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Produits			
Produits provenant de l'exécution de projets	17	665 999	706 480
Produits accessoires	17	4 004	4 690
Produits d'opérations sans contrepartie directe	17	3 816	5 966
Total des produits		673 819	717 136
Charges			
Services contractuels	17	253 199	261 835
Traitements et prestations – fonctionnaires	18	132 914	133 566
Autres frais de personnel – autres catégories de personnel	18	124 664	116 564
Frais de fonctionnement	17	69 718	103 776
Fournitures et consommables		59 161	56 993
Voyages		23 094	28 591
Autres charges		3 802	2 216
Amortissement des immobilisations incorporelles	6	123	98
Total des charges		666 675	703 639
Produits financiers	19	1 858	1 728
Gains (pertes) de change	19	921	(503)
Montant net des produits financiers		2 779	1 225
Excédent pour la période		9 923	14 722

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

III. État des variations de l'actif net pour la période terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2013	16	62 932
Gains/(pertes) actuariels pour la période		5 102
Excédent pour la période		14 722
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2014	16	82 756
Gains/(pertes) actuariels pour la période		(14 160)
Excédent pour la période		9 923
Solde de clôture au 31 décembre 2014		78 519

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

IV. État des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>		<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement				
Excédent pour la période financière		9 923	14 722	
Mouvements sans effet de trésorerie :				
Amortissement des immobilisations incorporelles	6	123	98	
Produits financiers	19	(1 858)	(1 728)	
Gains de change	19	(921)	503	
Excédent net hors variations du fonds de roulement		7 267	13 595	
Variations du fonds de roulement				
Diminution de la provision pour créances douteuses	11	(1 506)	(266)	
Augmentation des stocks	7	(1 615)	(526)	
Augmentation des créances	11	(9 927)	(13 072)	
Augmentation des paiements anticipés	11	(6 313)	6 245	
Augmentation des engagements au titre des avantages du personnel (hors gains actuariels)	13	5 751	17 398	
Augmentation des dettes et charges à payer	14	1 836	(232 636)	
Augmentation des avances de trésorerie reçues au titre des projets	15	114 412	(35 334)	
Augmentation des provisions à court terme	20	5 325	(330)	
Effet des flux de trésorerie sur la variation du fonds de roulement		107 963	(258 521)	
Produits financiers : trésorerie et équivalents de trésorerie	19	58	510	
Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement		115 288	(244 416)	
Flux de trésorerie provenant des activités de placement				
Achats d'immobilisations incorporelles – montant net	6	(1 595)	(361)	
Produits des placements arrivés à échéance	9	712 348	436 970	
Achat de placements	9	(826 936)	(557 595)	
Intérêts créditeurs provenant des placements	19	12 774	15 428	
Intérêts affectés aux projets	19	(3 309)	(4 046)	
Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement		(106 718)	(109 604)	
<i>À ajouter</i> : Gains de change	19	921	(503)	
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		9 491	(354 523)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		166 811	521 334	
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période		176 302	166 811	

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

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

**V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget
pour la période terminée le 31 décembre 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Budget de gestion pour l'exercice biennal 2014/15^a</i>	<i>Budget de gestion pour 2014</i>	<i>Budget de gestion pour 2014</i>	<i>Montants effectifs pour 2014</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les montants effectifs</i>
		<i>Budget initial</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>	<i>Montants effectifs</i>	
Total des produits pour la période	23	139 200	62 640	70 100	67 700	(2 400)
Charges						
Postes		36 050	16 223	15 751	14 246	(1 505)
Dépenses communes de personnel		24 400	10 980	10 639	8 332	(2 307)
Voyages		7 800	3 510	4 263	3 397	(866)
Consultants		41 850	18 832	21 775	16 654	(5 121)
Frais de fonctionnement		15 800	7 110	6 167	5 291	(876)
Mobilier et matériel		2 700	1 215	691	905	214
Remboursements		2 600	1 170	82	919	837
Dotation aux provisions		8 000	3 600	–	9 115	9 115
Total des charges pour la période		139 200	62 640	59 368	58 859	(509)
Produits/charges financiers nets		–	–	–	2 422	2 422
Excédent/(déficit) pour la période		–	–	10 732	11 263	531

^a DP/OPS/2013/6.

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**Notes relatives aux états financiers****Note 1****Entité présentant l'information financière**

1. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a pour mission d'accroître la capacité des organismes des Nations Unies et de leurs partenaires de mener à bien des activités de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement qui répondent aux attentes de ceux qui en ont besoin. Il est autofinancé, ne reçoit pas de contributions statutaires des États Membres et dépend des produits que lui procure l'exécution de projets et d'autres services. Constitué comme entité indépendante le 1^{er} janvier 1995, il a son siège à Copenhague.

2. Le Conseil d'administration de l'UNOPS décide des activités et du budget de gestion à prévoir. Il a réaffirmé en 2010 que le Bureau avait pour mission de fournir des services à divers acteurs du développement, de l'action humanitaire et de la consolidation de la paix, y compris les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les États donateurs et bénéficiaires, les organismes intergouvernementaux, les institutions financières internationales et régionales, les organisations non gouvernementales, les fondations et le secteur privé. L'UNOPS a vocation à servir de ressource centrale au sein du système des Nations Unies dans les domaines de la passation et de la gestion des marchés ainsi que des travaux de génie civil et du développement des infrastructures matérielles, y compris en ce qui concerne les activités de renforcement des capacités. Il apporte une contribution à valeur ajoutée en proposant des services efficaces et économiques aux partenaires du développement dans les domaines de la gestion de projets, des ressources humaines, de la gestion financière et des services communs ou partagés, le tout dans le cadre d'une stratégie axée sur les résultats. Il lance et exécute de nouvelles opérations dans un souci de rapidité et de transparence et dans le plein respect du principe de responsabilité. Ses services sont adaptés aux besoins de chaque partenaire et couvrent une large gamme d'activités allant de solutions hors programme à la gestion de projets à long terme. Ils comprennent notamment les activités suivantes :

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

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

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

d) Services divers : les services de gestion des ressources humaines comprennent le recrutement et l'affectation de personnel et l'administration des contrats de travail souscrits par l'UNOPS pour le compte de ses partenaires. Les personnes engagées ne travaillent pas directement sous sa direction. L'UNOPS assure également des services de gestion et d'administration financière, en qualité d'agent mandaté par le partenaire.

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

Note 2

Référentiel comptable

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

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

6. Les présents états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice et couvrent la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014. L'UNOPS a adopté une disposition transitoire : il ne comptabilisera pas les immobilisations corporelles pendant une période qui ne pourra dépasser cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2012 (norme IPSAS 17 : immobilisations corporelles).

7. Aucun exposé-sondage ou norme émise par le Conseil des normes IPSAS n'a d'incidence sur les états financiers de l'UNOPS et sur les informations qui y sont fournies pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

Note 3

Récapitulatif des principales conventions comptables

8. Les principales méthodes comptables appliquées pour établir les présents états financiers sont décrites ci-après.

a) Comptabilisation des dépenses afférentes aux projets

9. La norme IPSAS 9 (Produits d'opérations avec contrepartie directe) opère une distinction entre les contrats pour lesquels l'UNOPS agit en son nom propre et ceux pour lesquels il agit en tant qu'agent. Par conséquent, les produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour compte propre sont comptabilisés intégralement dans l'état des résultats financiers, tandis que seul le montant net des produits d'un projet que l'UNOPS exécute pour le compte de tiers est constaté dans cet état. Des renseignements plus détaillés sur les opérations effectuées pour le compte de tiers figurent à la note 17. Que l'UNOPS agisse pour compte propre ou pour le compte de tiers, toutes les créances et les dettes liées aux projets sont comptabilisées dans l'état de la situation financière à la fin de la période et apparaissent dans l'état des flux de trésorerie. En particulier, lorsque l'UNOPS perçoit des avances de ses

partenaires, l'excédent des fonds encaissés par rapport aux coûts et aux charges engagés est traité comme avance de trésorerie reçue au titre des projets et est porté au passif. Dans le cas des projets où les coûts subis sont supérieurs aux fonds encaissés, le solde est comptabilisé comme créance.

b) Monnaie de fonctionnement et de présentation

10. L'UNOPS utilise le dollar des États-Unis comme monnaie de fonctionnement et comme monnaie de présentation des présents états financiers. Les montants indiqués dans les états, les tableaux et les notes sont arrondis au millier de dollars des États-Unis le plus proche. Les opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis, y compris celles concernant les éléments non monétaires, sont converties au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de l'opération. Les gains et pertes de change résultant du règlement de ces opérations et les écarts latents résultant de la conversion en fin d'année sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers, sauf pour les éléments ayant trait aux opérations pour compte de tiers qui sont présentés à la note 17.

c) Instruments financiers

11. Les actifs et passifs financiers relatifs à un instrument financier sont constatés lorsque l'UNOPS devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument en question. Ils sont évalués à la juste valeur et leur éventuelle dépréciation est examinée à la fin de chaque période. Ils sont indiqués en montant brut sauf s'il existe un droit de compensation. La possibilité de recouvrer les actifs financiers est évaluée lorsqu'une moins-value est constatée.

12. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les fonds en banque, les dépôts à terme et les fonds communs de placement monétaire détenus dans des institutions financières dont l'échéance initiale était inférieure à trois mois. Ils sont détenus à la valeur nominale, déduction faite d'une dépréciation pour pertes éventuelles.

13. Les titres de placement détenus par l'UNOPS sont principalement constitués d'obligations, de certificats de dépôt, d'effets de commerce et de dépôts à terme dont l'échéance initiale est supérieure à trois mois. Ils sont tous détenus jusqu'à l'échéance car il s'agit d'actifs financiers non dérivés à rendement fixe ou déterminable et à échéance fixe que l'UNOPS a l'intention manifeste et la capacité de conserver jusqu'à leur échéance. Les titres sont initialement évalués à la juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables à leur acquisition. Ils sont par la suite évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

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

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

16. Les dettes sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire le montant à acquitter pour régler le passif, et comprennent les avances de caisse reçues au titre des projets.

d) Immobilisations corporelles

17. Dans la mesure où la question du traitement comptable des actifs destinés aux projets n'était pas encore tranchée, le Bureau a choisi de continuer à appliquer les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) qui lui permettent de ne pas comptabiliser d'immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2014. Toutefois, tout au long de l'année 2014, il s'est efforcé d'améliorer l'exactitude et la qualité des données relatives à ses biens durables. Ce travail ayant déjà considérablement avancé, l'UNOPS est convaincu qu'il n'aura plus besoin d'appliquer la disposition transitoire et portera ces actifs en immobilisations au 31 décembre 2015. On trouvera à la note 27 des chiffres relatifs au solde d'ouverture de l'état de la situation financière pour l'année se terminant le 31 décembre 2015, fournis à titre indicatif.

18. Les catégories d'immobilisations corporelles que l'UNOPS devra comptabiliser à l'avenir sont les suivantes :

- Terrains et bâtiments;
- Installations et matériel;
- Véhicules;
- Matériel informatique et matériel de communications;
- Améliorations locatives;
- Biens en cours de construction.

19. Pour établir les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2014, l'UNOPS a appliqué comme suit les dispositions transitoires de la norme IPSAS 17 :

- a) Les immobilisations corporelles n'ont pas été comptabilisées;
- b) Le solde d'ouverture de l'excédent cumulé au 31 décembre 2013 n'a pas été ajusté au titre de la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles;
- c) Les dépenses au titre des immobilisations corporelles engagées en 2014 n'ont pas été portées au bilan mais traitées comme des charges opérationnelles;
- d) On n'a comptabilisé ni amortissement ni dépréciation au titre des immobilisations corporelles.

20. Cette stratégie sera revue tous les ans et sera actualisée en fonction des décisions concernant les dispositions transitoires.

21. L'UNOPS n'a pas de biens patrimoniaux.

e) Immobilisations incorporelles

22. Les immobilisations incorporelles de l'UNOPS comprennent les logiciels achetés dans le commerce, les logiciels développés en interne et les actifs incorporels en cours d'élaboration. Le montant annuel des licences d'utilisation des logiciels est porté en charges et ajusté comme il convient pour tout élément de paiement anticipé. L'UNOPS comptabilise ses immobilisations incorporelles de façon prospective au coût historique depuis le 1^{er} janvier 2012, conformément aux dispositions transitoires de la norme IPSAS 31 (Actifs incorporels).

23. L'amortissement est constaté sur la durée d'utilité estimée du bien selon la méthode linéaire. La durée d'utilité des immobilisations incorporelles est indiquée ci-dessous :

Tableau 1
Amortissement des immobilisations incorporelles

<i>Catégorie d'actif incorporel</i>	<i>Durée d'utilité comptabilisation estimée en années</i>	<i>Seuil de (dollars É.-U.)</i>
Logiciels développés en interne	6	100 000
Logiciels achetés dans le commerce	3	2 500

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

f) Stocks

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

g) Contrats de location

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

27. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés dans les états financiers selon la méthode linéaire sur la durée du contrat. Une provision est constituée pour couvrir le coût des réparations résultant du délabrement des biens loués lorsque les clauses du bail le prescrivent.

h) Avantages du personnel

28. L'UNOPS inscrit dans ses comptes les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- a) Les avantages à court terme intégralement exigibles dans les 12 mois qui suivent la fin de la période comptable au cours de laquelle les employés ont rendu les services considérés;
- b) Les avantages postérieurs à l'emploi;
- c) Les autres avantages à long terme;
- d) Les indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi

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

31. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Comme les autres organisations affiliées, l'UNOPS et la Caisse des pensions sont dans l'incapacité de déterminer la part qui revient au Bureau dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25. Les évaluations actuarielles sont effectuées selon la méthode des unités de crédit projetées. L'UNOPS comptabilise les gains et pertes actuariels directement dans l'actif net ou la situation nette au cours de la période pendant laquelle ils ont été acquis.

32. Les cotisations que l'UNOPS a versées au régime durant la période considérée sont inscrites en charges dans l'état des résultats financiers.

Autres avantages à long terme

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

Indemnités de fin de contrat de travail

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

i) Provisions et passifs éventuels

35. Des provisions sont constituées au titre des futurs passifs et charges lorsqu'il existe pour l'UNOPS une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'il devra éteindre cette obligation. Sont notamment concernés les cas dans lesquels le coût prévu de l'achèvement d'un projet de construction devrait dépasser le montant recouvrable.

36. Les engagements divers ne répondant pas aux critères de comptabilisation des passifs sont présentés dans les notes relatives aux états financiers comme passifs éventuels dès lors que leur existence ne peut être confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains et échappant au contrôle de l'UNOPS.

j) Produits

37. L'UNOPS constate les produits d'opérations avec contrepartie directe, qui comprennent sans s'y limiter les projets de construction, les projets d'exécution et les projets de service, et les produits d'opérations sans contrepartie directe.

38. Lorsque les résultats d'un projet peuvent être mesurés de façon fiable, les produits des projets de construction [norme IPSAS 11 (Contrats de construction)] et d'autres opérations avec contrepartie directe (norme IPSAS 9) sont comptabilisés en fonction de l'état d'achèvement du projet à la fin de la période, mesuré par la part dans le montant estimatif total du projet des coûts déjà subis pour les travaux. Lorsque les résultats ne peuvent pas être mesurés de façon fiable, les produits sont comptabilisés s'il semble probable que les coûts subis seront recouverts.

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

k) Charges

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

l) Fiscalité

41. L'UNOPS bénéficie d'un privilège d'exonération fiscale et ses actifs, produits et autres biens sont exonérés de tout impôt direct. Il n'est donc pas constitué de provision pour une éventuelle charge fiscale.

m) Actif net/situation nette

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

43. En l'absence d'apports en capital, les réserves opérationnelles représentent l'actif net de l'UNOPS. Elles se composent de l'excédent cumulé et des gains et pertes actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi.

n) Information sectorielle

44. Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités distinctes pour lesquels il convient de présenter séparément l'information financière dans les états financiers. S'agissant de l'UNOPS, l'information sectorielle concerne les principales activités menées dans les quatre groupes opérationnels et au siège. Elle correspond aussi à la manière dont l'UNOPS mesure ses activités et présente l'information financière à son directeur exécutif.

o) Rapprochement de l'information budgétaire et de l'information financière

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

46. Le budget et les états financiers de l'UNOPS sont établis selon la comptabilité d'exercice. Dans l'état des résultats financiers, les charges sont classées en fonction de leur nature. Dans le budget de gestion approuvé, elles le sont par composante des coûts ou par source de financement à laquelle imputer les dépenses. Comme le prescrit la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), on effectue un rapprochement entre le budget approuvé et les montants effectifs présentés dans les états financiers, en quantifiant les différences de conventions comptables et de classification.

p) Principales estimations et appréciations comptables

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

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

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

49. La valeur actualisée des engagements au titre des avantages du personnel dépend d'un certain nombre de facteurs qui sont déterminés par une évaluation actuarielle utilisant diverses hypothèses. Les hypothèses actuarielles sont formulées pour prévoir des événements à venir et servent à calculer la valeur des avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La note 13 présente les hypothèses formulées pour les calculs et une analyse de sensibilité les concernant.

Provisions

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

Provisions pour créances douteuses

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

Comptabilisation des produits

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

Note 4

Gestion du risque financier

53. L'UNOPS a mis en place des règles et procédures de gestion prudente des risques, conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière. Il est exposé à toute une série de risques de marché, notamment le risque de change, le risque de crédit et le risque de taux d'intérêt. Sa stratégie de gestion des risques est récapitulée dans la section relative au contrôle interne (voir chap. III, sect. D).

54. Le PNUD administre les activités de placement de l'UNOPS dans le cadre d'un accord de prestations de services, en vertu duquel il applique ses directives

pour la gestion des placements et son cadre de gouvernance dans l'intérêt de l'UNOPS. Les placements sont enregistrés au nom de l'UNOPS et les titres négociables sont détenus par un dépositaire nommé par le PNUD.

55. Les principaux objectifs des directives pour la gestion des placements consistent, par ordre d'importance, à protéger l'organisme contre :

- Le risque de crédit : il s'agit de préserver le capital, en investissant dans des titres à revenu fixe provenant d'émetteurs dont la qualité de crédit est très satisfaisante;
- Le risque d'illiquidité : il s'agit de donner la latitude nécessaire pour faire face aux besoins de trésorerie, en investissant dans des titres à revenu fixe facilement négociables et en échelonnant comme il convient les échéances des placements;
- Le risque de rendement : il s'agit d'optimiser le revenu des placements en assurant la sécurité et la liquidité susvisées. Les actifs n'étant pas évalués au cours du marché, la valeur comptable ne subit pas l'incidence des fluctuations des taux d'intérêt;
- Le risque de change : il s'agit d'atténuer les risques, en veillant à ce que les fonds en caisse et les placements soient détenus dans les monnaies dont l'UNOPS aura besoin à l'avenir.

56. Composé de membres de l'équipe dirigeante, le Comité des placements du PNUD se réunit tous les trimestres pour examiner la performance du portefeuille et s'assurer que les décisions relatives aux placements ont été prises conformément aux directives établies. Le PNUD présente à l'UNOPS des rapports mensuels détaillés sur le rendement des placements, qui indiquent la composition et la performance du portefeuille.

Risque de change

57. L'UNOPS reçoit de ses sources de financement et de ses clients des contributions libellées dans d'autres monnaies que le dollar des États-Unis; il est donc exposé au risque de change lié aux fluctuations des taux de change. Il effectue également des versements dans des monnaies autres que le dollar. Sa principale exposition au risque de change concerne l'euro et la roupie du fait des obligations de ses partenaires en matière de communication financière.

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

59. Le tableau ci-après indique, au 31 décembre 2014, les effets qu'aurait sur l'excédent de l'année une appréciation ou dépréciation de 15 % des principales monnaies, cette fourchette de variation représentant l'estimation supérieure des fluctuations possibles des taux de change par rapport au dollar des États-Unis, toutes les autres variables restant constantes.

Tableau 2
Incidence de la fluctuation du taux de change sur l'excédent

	EUR	DKK	GTQ	TND	XAF	GBP	MVR	INR	JPY	ILS
+15 %	3 433	(1 127)	567	280	225	157	140	(116)	110	94
-15 %	(3 433)	1 127	(567)	(280)	(225)	(157)	(140)	116	(110)	(94)

Abréviations : DKK : couronne danoise; EUR : euro; GBP : livre sterling; GTQ : quetzal; INR : roupie indienne; ILS : shekel israélien; JPY : yen; MVR : roupie maldivienne; TND : dinar tunisien; XAF : franc CFA.

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

61. Il convient de noter que ces sensibilités ne sont calculées que par rapport aux soldes des instruments financiers en fin d'année et ne tiennent pas compte des frais opérationnels et de fonctionnement, qui sont extrêmement sensibles à la variation des prix des marchandises et des taux de change. Qui plus est, chacune de ces sensibilités à un risque est calculée dans l'absolu alors qu'en réalité les prix des marchandises, les taux d'intérêt et les monnaies ne fluctuent pas de façon indépendante.

62. Les calculs de sensibilité ont pour postulat ce qui suit : toutes les vulnérabilités de l'état des résultats financiers concernent aussi l'état de la situation financière, et l'information relative à l'analyse de sensibilité concerne les soldes significatifs relatifs à la trésorerie, les créances et les dettes en fin d'année.

Risque de crédit

63. L'UNOPS dispose d'importantes réserves de trésorerie car les projets sont financés avant d'être exécutés. Les réserves ainsi constituées sont investies dans un portefeuille de placements essentiellement composé d'obligations d'État de première qualité dont la durée est limitée. La gestion du portefeuille est confiée au PNUD.

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

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

Risque de taux d'intérêt

66. L'UNOPS est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses actifs porteurs d'intérêts. Vu qu'une grande partie de son portefeuille est constituée de titres dont l'échéance moyenne est relativement courte et qui sont détenus jusqu'à l'échéance, une analyse de sensibilité aux risques de taux associés à ces placements ne ferait pas apparaître d'importantes variations de valeur. Les actifs détenus jusqu'à échéance n'étant pas évalués au cours du marché, la valeur comptable ne subit pas l'incidence des fluctuations des taux d'intérêt. Le Comité des placements du PNUD surveille régulièrement le taux de rendement du portefeuille par rapport aux critères de référence établis dans les directives.

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

Risque d'illiquidité

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

Note 5**Immobilisations corporelles**

69. L'UNOPS a appliqué les dispositions transitoires concernant la comptabilisation initiale des immobilisations corporelles. Ainsi, conformément au paragraphe 95 de la norme IPSAS 17, il ne constate pas ces immobilisations dans l'état de la situation financière pendant une période ne pouvant dépasser cinq années, à compter de la date à laquelle il a employé pour la première fois la méthode de la comptabilité d'exercice (1^{er} janvier 2012). Les immobilisations corporelles ont donc été portées en charges à la date d'achat sans être comptabilisées comme des actifs. Les soldes des immobilisations corporelles sont présentés à titre indicatif à la note 27.

Note 6**Immobilisations incorporelles**

Tableau 3

Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2014	147	277	231	655
Ajouts	–	19	1 592	1 611
Cessions	–	(29)	–	(29)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	Total
Valeur comptable brute au 31 décembre 2014	147	267	1 823	2 237
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2014	(38)	(71)	–	(109)
Amortissements	(25)	(98)	–	(123)
<i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs cédés	–	13	–	13
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2014	(63)	(156)	–	(219)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2014	84	111	1823	2 018

Tableau 4
Immobilisations incorporelles (2013)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Autres logiciels</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours</i>	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier 2013	147	73	92	312
Ajouts	–	239	139	378
Cessions	–	(35)	–	(35)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2013	147	277	231	655
Amortissements cumulés et dépréciation au 1 ^{er} janvier 2013	(14)	(14)	–	(28)
Amortissements	(24)	(74)	–	(98)
<i>À déduire</i> : Amortissements sur les actifs cédés	–	17	–	17
Amortissements cumulés et dépréciation au 31 décembre 2013	(38)	(71)	–	(109)
Valeur comptable brute au 31 décembre 2013	109	206	231	546

70. La valeur comptable brute des immobilisations incorporelles s'élève à 2,237 millions de dollars en fin de période et englobe les logiciels développés en interne, les logiciels qui ont été achetés et les immobilisations incorporelles en cours d'élaboration.

71. La rubrique Logiciels élaborés en interne concerne l'espace de gestion mis au point par l'UNOPS pour créer une plateforme unifiée de production de rapports sur tous ses domaines d'activité (finances, ressources humaines, achats, gestion de projets et gestion des résultats et de la performance). En 2014, le Bureau exécutait en 2014 deux projets d'élaboration de logiciel en interne, qui se poursuivront en 2015. Ces projets, qui ont pour objectifs d'accroître la fonctionnalité de l'espace de gestion et de mettre au point un nouveau progiciel de gestion intégré, sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles en cours d'élaboration.

Note 7
Stocks

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

Tableau 5
Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Stocks	3 733	2 118

Tableau 6
Bureaux de l'UNOPS détenant des stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Afghanistan	42	373
Cambodge	29	–
Haïti	372	299
Iraq	1 058	146
Kenya	–	29
Lutte antimines	2 093	1 026
Sri Lanka	139	245
Total	3 733	2 118

Note 8
Instruments financiers

Tableau 7
Actifs financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>			<i>Au 31 décembre 2013</i>			Total
	<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres détenus jusqu'à l'échéance</i>	<i>Trésorerie et équivalents Total de trésorerie</i>	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres détenus jusqu'à l'échéance</i>	
Placements (note 9)			953 632	953 632		846 709	846 709
Créances hors charges comptabilisées d'avance (note 11)		50 143	–	50 143	38 710	–	38 710

	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013			Total
	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Prêts et créances	Titres détenus jusqu'à l'échéance	Trésorerie et équivalents Total de trésorerie	Prêts et créances	Titres détenus jusqu'à l'échéance	
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 12)	176 302		–	176 302	166 811	–	166 811
Total	176 302	50 143	953 632	1 180 077	166 811	38 710	846 709
							1 052 230

Tableau 8
Passifs financiers au coût amorti
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Dettes et charges à payer (note 14)	87 949	86 113
Liquidités détenues par l'UNOPS pour le compte de tiers (note 15)	469 976	356 110
Total	557 925	442 223

Note 9
Placements

73. Toutes les fonctions relatives aux placements de l'UNOPS, y compris leur gestion, sont assurées par la trésorerie du PNUD; les placements sont comptabilisés au coût amorti. En fin d'année, tous les titres détenus par l'UNOPS étaient libellés en dollars des États-Unis.

74. Le portefeuille de placements est constitué de titres à faible rendement conformément aux procédures de gestion prudente du risque adoptées par le Bureau. Il se compose comme suit :

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Placements à long terme	533 972	387 268
Placements à court terme	419 660	459 441
Instruments du marché monétaire et dépôts à terme	108 444	103 012
Total	1 062 076	949 721

75. La part trésorerie et équivalents de trésorerie ne comprend que les instruments et dépôts à terme gérés par la trésorerie du PNUD. Elle exclut donc les fonds en banque et les fonds en caisse.

76. En 2014, la valeur des placements à court terme et à long terme a évolué comme indiqué ci-après.

Tableau 10
Évolution de la valeur des placements
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier	846 708	736 247
Ajouts (achat de titres)	826 936	557 595
Cessions (produits à l'échéance des valeurs)	(712 348)	(436 970)
Comptabilisation au coût amorti	(7 664)	(10 164)
Solde de clôture au 31 décembre	953 632	846 708
Part courante (placements à court terme)	419 660	459 441

77. Les placements à long terme comme les placements à court terme sont constitués de titres détenus jusqu'à l'échéance.

78. Un montant de 4,1 millions de dollars (4,6 millions de dollars en 2013) a été comptabilisé au titre des intérêts courus dans l'état de la situation financière, à la rubrique Créances diverses (on trouvera plus de détails à la note 11).

Placements à court terme

79. Les placements à court terme sont ceux dont l'échéance est supérieure à 90 jours sans dépasser 365 jours. Ils comprennent des instruments du marché monétaire et des obligations échéant à moins d'un an de la date d'établissement du rapport.

Tableau 11
Placements à court terme
(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Instruments du marché monétaire	155 000	134 936
Obligations	264 660	324 505
Total	419 660	459 441

Placements à long terme

80. Les placements à long terme se composent d'obligations échéant à plus d'un an.

Tableau 12

Obligations

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Obligations	533 972	387 268

81. Le portefeuille se compose de titres d'emprunt de premier rang (obligations, instruments à intérêts précomptés, obligations du Trésor, certificats de dépôt, instruments du marché monétaire, notamment). La ventilation par cote de crédit de l'ensemble du portefeuille est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 13

Ventilation des placements par cote de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
AAA	591 179	631 252
AA+	108 210	120 356
AA-	167 470	83 924
A+	71 773	–
A	15 000	11 176
Total	953 632	846 708

Note 10

Information relative à la juste valeur des placements

Tableau 14

Information relative à la juste valeur des placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>			<i>Au 31 décembre 2013</i>		
	<i>Juste valeur</i>	<i>Valeur au coût amorti</i>	<i>Écart</i>	<i>Juste valeur</i>	<i>Valeur au coût amorti</i>	<i>Écart</i>
Instruments du marché monétaire – certificats de dépôt, effets de commerce, bons à prime, obligations du Trésor	155 002	155 000	2	134 922	134 936	(14)
Obligations	799 636	798 632	1 004	714 271	711 773	2 498
Total	954 638	953 632	1 006	849 193	846 709	2 484

Note 11
Créances

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

a) Créances au titre de projets : créances comptabilisées au titre de projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires, ou créances constatées dans le cadre du système électronique aux achats UNWebBuy;

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

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

83. Le tableau ci-après contient un récapitulatif de ces catégories.

Tableau 15

Créances

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Créances au titre de projets (montant brut)	50 301	40 223
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses	(6 918)	(8 463)
Créances au titre de projets (montant net)	43 383	31 760
Autres créances (montant brut)	6 866	7 017
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses	(106)	(67)
Autres créances (montant net)	6 760	6 950
Total, créances (nettes) hors charges comptabilisées d'avance	50 143	38 710
Charges comptabilisées d'avance	14 168	7 855
Total, créances (nettes), y compris charges comptabilisées d'avance	64 311	46 565

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

85. Au 31 décembre 2014, des créances d'un montant de 6,9 millions de dollars (8,5 millions de dollars en 2013) avaient été dépréciées et entièrement provisionnées. Ce montant n'englobe pas les provisions pour les sommes à recevoir du PNUD, qui sont présentées séparément dans le tableau 18.

86. À la même date, des créances d'un montant de 7,4 millions de dollars (7,7 millions de dollars en 2013) étaient impayées mais n'avaient pas été dépréciées, car il n'existait pas d'antécédents récents de défaillance les concernant. Elles étaient échues depuis plus de trois mois.

Tableau 16
Classement chronologique des créances
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Courantes de 0 à 3 mois</i>	<i>Impayées depuis 3 à 6 mois</i>	<i>Impayées depuis 6 à 12 mois</i>	<i>Impayées depuis plus de 12 mois</i>	Total
Créances	42 776	4 653	1 619	1 095	50 143

Créances au titre de projets

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

Tableau 17
Créances au titre de projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Sommes à recevoir pour l'exécution de projets (montant net)	18 642	30 287
Sommes à recevoir du PNUD	24 004	1 338
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	737	135
Total, créances au titre de projets	43 383	31 760

88. Les créances liées à l'exécution de projets se rapportent à des projets pour lesquels des dépenses ont été engagées et pour lesquels un financement supplémentaire est attendu des partenaires ou sont des créances constatées dans le cadre du système électronique d'aide aux achats UNWebBuy. Les sommes à recevoir de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime en font également partie. En raison de la nature des accords de projet, l'UNOPS fournit habituellement ses services avant de facturer le client et de recevoir un paiement.

89. Les sommes à recevoir du PNUD ont trait à des services liés à des projets que l'UNOPS a fournis au PNUD et à des versements anticipés faits par l'UNOPS au titre de l'utilisation de comptes bancaires du PNUD. Le solde dû par le PNUD se décompose comme suit :

Tableau 18
Sommes à recevoir du PNUD
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Sommes dues par le PNUD		
Montant cumulé des sommes dues à l'UNOPS pour les dépenses et commissions de gestion afférentes aux projets	1 309 308	1 126 187

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
<i>À déduire</i> : Dépréciation de créances douteuses :		
Sommes dues par le PNUD pour des dépenses de projet	(2 640)	(2 692)
Montant net des sommes dues par le PNUD au titre d'activités d'exécution de projets (y compris des services)	1 306 668	1 123 495
Sommes dues au PNUD		
Montant cumulé des sommes dues au titre des paiements effectués par le PNUD pour le compte de l'UNOPS	(1 282 664)	(1 122 055)
Sommes dues au PNUD au titre de services	–	(102)
Montant brut des sommes dues au PNUD	(1 282 664)	(1 122 157)
Montant net des sommes dues par le PNUD/au PNUD	24 004	1 338

90. Les sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies correspondent aux montants dus par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et se rapportent principalement aux dépenses que l'UNOPS engage lorsqu'il exécute des projets pour le compte de cette institution.

91. Sur le solde de 43,4 millions de dollars (31,8 millions en 2013) des créances liées aux projets, 7,2 millions de dollars (14,0 millions en 2013) représentent des avances que les clients devaient verser en vue de l'exécution de contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2014. On en trouvera le détail à la note 17.

Créances diverses

92. Les autres créances s'établissent comme suit :

Tableau 19

Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Sommes à recevoir du personnel	1 273	1 305
Intérêts créditeurs	4 093	4 579
Créances accessoires	1 394	1 066
Total, créances diverses	6 760	6 950

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

94. Les intérêts créditeurs correspondent aux intérêts courus sur les placements. Une partie du montant a été affectée aux avances de trésorerie reçues au titre de

projets et le solde a été comptabilisé dans l'état des résultats financiers à la rubrique Produits financiers (voir note 19 pour plus de précisions).

Charges comptabilisées d'avance

Tableau 20

Charges comptabilisées d'avance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Charges comptabilisées d'avance	14 168	7 855

95. Les charges comptabilisées d'avance se rapportent aux sommes versées avant la réception des biens ou services quel qu'en soit le fournisseur, y compris les vacataires.

Dépréciation des créances douteuses

96. L'évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses a été la suivante :

Tableau 21

Évolution du montant des dépréciations pour créances douteuses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier		
Créances liées aux projets	8 463	12 546
Créances diverses	67	117
Solde d'ouverture	8 530	12 663
Augmentation (diminution) nette de la provision pour dépréciation de créances		
Augmentation	801	1 356
créances constatées comme irrécouvrables comptabilisées en pertes au cours de l'année	(2 000)	(3 943)
Montants inutilisés reversés	(307)	(1 546)
Augmentation (diminution) nette	(1 506)	(4 133)
Solde de clôture au 31 décembre		
Créances liées aux projets	6 918	8 463
Créances diverses	106	67
Solde de clôture	7 024	8 530

97. L'exposition maximale au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable de chaque groupe de créances susmentionnées. Le montant des créances liées aux projets ne tient pas compte d'une provision de 2,6 millions de

dollars relative aux soldes interfonds avec le PNUD, qui apparaissent séparément dans le tableau 17.

Note 12

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Tableau 22

Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Fonds en banque ou en caisse	67 949	63 890
Soldes de trésorerie dépréciés	(91)	(91)
Instruments des marchés monétaires et dépôts à terme	108 444	103 012
Total, trésorerie et équivalents de trésorerie	176 302	166 811

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

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

101. Les instruments du marché monétaire et les dépôts à terme sont des titres de placement dont l'échéance originale est inférieure à 90 jours.

102. Les fonds en banque (hors fonds en caisse) sont libellés dans les monnaies suivantes :

Tableau 23

Fonds en banque

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Monnaie</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Dollar des États-Unis	41 567	24 561
Couronne danoise	8 131	5 212
Euro	6 731	11 857
Yen japonais	4 278	13 985
Roupie indienne	1 504	208
Afghani afghan	578	83
Gourde haïtienne	540	393
Dinar tunisien	492	196

<i>Monnaie</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Quetzal guatémaltèque	489	551
Kyat du Myanmar	440	298
Autres monnaies	2 946	6 334
Total partiel, fonds en banque	67 696	63 678
Fonds en caisse	253	212
Total	67 949	63 890

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

Tableau 24

Répartition des fonds en banque par notation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
AAA	431	1 510
AA	232	42
A+	7 481	694
A	24 122	36 698
A-	340	838
BBB+	188	–
BBB	15	1 290
BBB-	940	287
BB+	93	–
BB	756	770
BB-	195	630
B+	1 122	–
Non notés	31 781	20 919
Total partiel, fonds en banque	67 696	63 678
Fonds en caisse	253	212
Total	67 949	63 890

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

105. La qualité de crédit des instruments des marchés monétaires et des dépôts à terme est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25
**Répartition des instruments des marchés monétaires et des dépôts
à terme par notation financière**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
AAA	23 120	52 960
AA-	25 000	50 000
A+	60 323	–
A	1	52
Total	108 444	103 012

Note 13
Avantages du personnel

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

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

Tableau 26
Engagements au titre des avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Avantages à court terme	16 495	16 143
Avantages à long terme	822	588
Avantages postérieurs à l'emploi	69 510	50 427
Indemnités de fin de contrat de travail	242	–
Total, engagements au titre des avantages du personnel	87 069	67 158
Part courante	16 737	16 143
Part non courante	70 332	51 015

Avantages à court terme

107. Les engagements au titre des avantages à court terme se répartissent comme suit :

Tableau 27
Engagements au titre des avantages à court terme
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Congés annuels	14 652	14 052
Congé dans les foyers (part courante)	1 790	2 017
Prime d'affectation versée lors de la nomination ou d'une nouvelle affectation	53	74
Total, engagements au titre des avantages à court terme du personnel	16 495	16 143

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

Avantages à long terme

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

Avantages postérieurs à l'emploi

110. Les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi se décomposent comme suit :

Tableau 28
Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Assurance maladie après la cessation de service	52 308	38 229
Prestations liées au rapatriement	17 202	12 198
Total, avantages postérieurs à l'emploi	69 510	50 427

111. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et le régime des pensions. L'assurance maladie après la cessation de service est un régime qui permet aux retraités et aux membres de leur famille remplissant les conditions requises de s'affilier à un plan d'assurance maladie complet. Les prestations liées au rapatriement sont payables aux administrateurs à la cessation de service et comprennent le versement d'une prime ainsi que le remboursement des frais de voyage et de déménagement.

112. Les engagements correspondants sont calculés par des actuaires professionnels. À la fin de décembre 2014, le montant total des engagements au titre des avantages du personnel s'élevait à 69,5 millions de dollars (50,4 millions de dollars en 2013). Il s'agit d'avantages mis en place pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des agents des services généraux conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

Assurance maladie après la cessation de service

113. Le montant en fin d'année des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service découle de l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2014.

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

115. Pour calculer les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service au 31 décembre 2014, l'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,97 %; taux d'inflation de 2,25 %; hausse des coûts des soins de santé, laquelle varie en fonction du plan d'assurance maladie auquel le fonctionnaire est affilié; morbidité liée à l'âge; hypothèses relatives aux départs à la retraite et aux taux de mortalité conformes à celles utilisées par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour sa propre évaluation actuarielle. Les taux de liquidation des droits propres à l'UNOPS ont été également appliqués.

116. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 52,3 millions de dollars (38,2 millions de dollars en 2013) (déduction faite des primes à la charge des participants) la valeur actualisée nette des engagements au 31 décembre 2014.

117. Selon les hypothèses énoncées plus haut, on estime que la valeur actualisée des engagements augmenterait de 21 % si les frais médicaux augmentaient de 1 %, et diminuerait de 17 % si ces frais diminuaient de 1 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Tableau 29

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Engagements au titre des prestations définies</i>	<i>Coût des services rendus au cours de la période et coût financier</i>
Augmentation de 1 point de pourcentage	11 151	1 135
Diminution de 1 point de pourcentage	(8 753)	(863)

Prestations liées au rapatriement

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

119. L'actuaire a retenu les principales hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 3,04 %, progression annuelle des traitements reposant sur le barème des traitements, selon la classe et l'échelon des fonctionnaires, et augmentation des frais de voyage de 2,25 % par an. De plus, les hypothèses concernant les départs à la retraite et le taux de mortalité sont alignées sur celles utilisées par la Caisse des pensions, tandis que celles relatives à la liquidation des droits tiennent compte du comportement des employés de l'UNOPS.

120. Compte tenu de ce qui précède, les actuaires ont estimé à 17,2 millions de dollars (12,2 millions de dollars en 2013) la valeur actuelle nette des engagements au 31 décembre 2014.

121. Une analyse de sensibilité a été effectuée sur les hypothèses retenues dans l'évaluation actuarielle. On estime que la valeur actuelle nette des engagements diminuerait de moins de 2 % si le taux d'actualisation augmentait de 0,25 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes, tandis qu'elle augmenterait de moins de 2 % également si le taux d'actualisation diminuait de 0,25 %, toutes autres hypothèses demeurant constantes.

Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

122. Le montant des engagements au titre des prestations définies a évolué comme suit au cours de l'année considérée.

Tableau 30

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	Total 2014	<i>Total 2013</i>	<i>Total 2012</i>
Engagements au 1^{er} janvier	12 198	38 229	50 427	39 192	52 743
Coût des services rendus au cours de la période	2 092	1 714	3 806	4 642	6 331
Coût financier	627	1 936	2 563	1 867	2 340
Prestations payées	(787)	(659)	(1 446)	(1 069)	(823)
Pertes/(gains) actuariels	3 072	11 088	14 160	(5 102)	(21 399)
Autres engagements	–	–	–	10 897	–
Engagements au 31 décembre	17 202	52 308	69 510	50 427	39 192

123. Les montants constatés dans l'état des résultats financiers sont les suivants :

Tableau 31

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	Total 2014	<i>Total 2013</i>
Coût des services rendus au cours de la période	2 092	1 714	3 806	4 642
Coût financier	627	1 936	2 563	1 867
Autres engagements	–	–	–	10 897
Charges au 31 décembre	2 719	3 650	6 369	17 406

124. Le montant total des charges a été inscrit à la rubrique « Traitements et avantages du personnel » dans l'état des résultats financiers. Les pertes actuarielles, d'un montant de 14,2 millions de dollars (contre un gain de 5,1 millions de dollars en 2013), ont été comptabilisées à la rubrique « Réserves » dans l'état de la situation financière.

125. Les principales hypothèses retenues s'établissaient comme suit :

Tableau 32

Principales hypothèses actuarielles

	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>
Taux d'actualisation	3,04 %	3,97 %
Progression des traitements (hors inflation)	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies	Taux prévu dans le barème des traitements des fonctionnaires des Nations Unies
Taux d'inflation	2,25 %	2,25 %
Taux de mortalité	Tables de l'ONU	Tables de l'ONU
Taux de renouvellement des effectifs	Tables de l'UNOPS	Tables de l'UNOPS

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

126. Les Statuts de la Caisse disposent que le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de faire procéder à une évaluation actuarielle tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. Cette évaluation a principalement pour but de déterminer si les actifs actuels et futurs de la Caisse suffiront à couvrir ses obligations.

127. L'UNOPS est tenu de verser à la Caisse des cotisations aux taux fixés par l'Assemblée générale (qui sont actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée

aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour les organisations affiliées). En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. En pareil cas, chaque organisation affiliée participe à la couverture du déficit au prorata de la part de la masse des cotisations qu'elle a payée au cours des trois années précédant la date de l'évaluation.

128. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013 a fait apparaître un déficit de 0,72 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension (1,87 % dans l'évaluation de 2011), ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel au 31 décembre 2013 aurait dû être de 24,42 %, alors que le taux effectif était de 23,7 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2015.

129. Au 31 décembre 2013, le taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, était de 127,5 % (130,0 % dans l'évaluation de 2011). Le taux de couverture calculé compte tenu des effets du système actuel d'ajustement des pensions était de 91,2 % (86,2 % dans l'évaluation de 2011).

130. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2013, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs de la Caisse dépassait aussi la valeur actuarielle de tous ses engagements à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

131. En décembre 2012 et en avril 2013, l'Assemblée générale a autorisé un relèvement à 65 ans de l'âge normal de la retraite et de l'âge réglementaire du départ à la retraite pour les nouveaux participants à la Caisse, à compter du 1^{er} janvier 2014 au plus tard. La modification correspondante des Statuts de la Caisse a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2013. Il a été tenu compte du relèvement de l'âge normal de départ à la retraite dans l'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013.

132. Les cotisations que l'UNOPS a versées à la Caisse en 2014 se sont élevées à 15,7 millions de dollars (15,2 millions de dollars en 2013). Exception faite des effets de l'inflation, rien n'indique que le montant des cotisations attendues pour 2015 changera considérablement.

133. Le Comité des commissaires aux comptes vérifie chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte. La Caisse publie tous les trimestres un rapport sur ses investissements qui est consultable sur son site Web (www.unjspf.org).

Indemnités de fin de contrat de travail

134. Le montant en fin d'année des engagements au titre des indemnités de fin de contrat de travail s'établissait à 0,242 million de dollars.

Note 14
Dettes et charges à payer

Tableau 33

Dettes et charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Dettes	24 407	21 870
Charges à payer	63 542	64 243
Total	87 949	86 113

Dettes

135. Le solde des dettes au 31 décembre 2014 s'établit comme suit :

Tableau 34

Dettes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Dettes	24 112	21 080
Sommes dues à d'autres organismes des Nations Unies	276	648
Sommes dues au personnel	19	142
Total, dettes	24 407	21 870

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

137. Les sommes dues aux fonctionnaires se rapportent aux prestations liées à la cessation de service en attente de paiement.

Charges à payer

138. Les charges à payer, d'un montant de 63,5 millions de dollars (64,2 millions de dollars en 2013), sont des passifs financiers liés à des biens ou services qui ont été reçus par l'UNOPS ou lui ont été fournis au cours de l'année considérée mais n'ont pas encore été facturés. Les primes au mérite, d'un montant de 1,5 million de dollars, sont prises en compte dans ce solde.

Note 15

Avances de trésorerie reçues au titre des projets

139. Les avances de trésorerie reçues au titre des projets représentent des produits comptabilisés d'avance qui correspondent à un excédent de trésorerie par rapport au montant total du produit constaté au titre de projets, et à la trésorerie que l'UNOPS détient pour les projets lorsque c'est à lui qu'incombent les déboursements.

Tableau 35
Avances de trésorerie reçues au titre des projets
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Produits comptabilisés d'avance	471 108	470 562
Trésorerie détenue par l'UNOPS en tant que mandataire	469 976	356 110
Total	941 084	826 672

140. Sur le solde de 471,1 millions de dollars (470,6 millions de dollars en 2013) des produits comptabilisés d'avance, un montant de 197 millions de dollars (206 millions de dollars en 2013) correspond à des avances de trésorerie sur des contrats de construction pour l'année terminée le 31 décembre 2014. On en trouvera le détail à la note 17.

Note 16
Réserves opérationnelles

141. Les réserves opérationnelles s'établissent comme suit :

Tableau 36
Réserves opérationnelles
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014</i>	<i>2013</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier	56 255	41 533
Excédent pour l'année	9 923	14 722
Solde des réserves	66 178	56 255
Gains/(pertes) actuariels	12 341	26 501
Solde de clôture des réserves opérationnelles au 31 décembre	78 519	82 756

142. Selon la formule de calcul actuelle, approuvée par le Conseil d'administration le 12 septembre 2013, le montant des réserves opérationnelles devrait être équivalent à quatre mois de la moyenne des dépenses d'administration des trois années précédentes. Les réserves opérationnelles auraient dû ainsi s'établir à 19,6 millions de dollars au 31 décembre 2014. Elles ont en réalité été de 78,5 millions de dollars.

143. Les réserves opérationnelles servent essentiellement à couvrir les déficits temporaires en cas de fluctuations ou d'insuffisance des ressources, de rentrées inégales, d'augmentation inattendue des dépenses et des coûts ou d'autres imprévus, et à assurer la continuité de l'exécution des projets de l'UNOPS.

Note 17

Produits et charges

Produits d'opérations sans contrepartie directe

144. En 2014, l'UNOPS a constaté un montant de 3,8 millions de dollars (6,0 millions de dollars en 2013) de produits d'opérations sans contrepartie directe, qui correspond à une contribution reçue du Gouvernement danois.

Produits d'opérations avec contrepartie directe

145. Les produits d'opérations avec contrepartie directe se répartissaient entre les produits résultant de l'exécution de projets, d'un montant de 666,0 millions de dollars (706,5 millions de dollars en 2013) et les produits accessoires, d'un montant de 4,0 millions de dollars (4,7 millions de dollars en 2013).

146. Les produits et charges résultant de l'exécution de projets s'établissaient comme suit :

Tableau 37

Produits et charges résultant de l'exécution de projets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Contrats de construction (infrastructures)	217 837	255 205
Achats	24 744	22 058
Gestion de fonds	70 550	71 934
Administration des ressources humaines	33 560	28 087
Gestion de projets divers	319 308	329 196
Total des produits résultant de l'exécution de projets	665 999	706 480
À déduire : Charges résultant de l'exécution de projets		
Contrats de construction	204 252	240 620
Achats	15 176	14 044
Gestion de fonds	53 805	58 059
Ressources humaines	24 266	20 973
Gestion de projets divers	302 201	300 584
Total des charges résultant de l'exécution de projets	599 700	634 280
Produits nets résultant de l'exécution de projets	66 299	72 200

147. En 2014, les produits de l'UNOPS ont été comptabilisés dans les catégories indiquées ci-dessus. Pour ses besoins opérationnels, et comme indiqué dans le rapport annuel, l'UNOPS analyse ses produits sur la base de trois grandes catégories de services : la gestion de projets, les infrastructures et les achats. Ces catégories sont décrites de façon détaillée dans la note 1.

Contrats de construction

148. Le montant des produits et des charges ayant trait à l'exécution de contrats de construction constaté dans l'état des résultats financiers s'établissait comme suit :

Tableau 38

Contrats de construction : produits et charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant cumulé</i>	<i>Montant constaté pour les années précédentes</i>	<i>Montant constaté pour l'année en cours</i>
Produits	1 228 841	1 011 004	217 837
Charges	(1 165 122)	(960 870)	(204 252)
Excédent	63 719	50 134	13 585

149. Les sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux au titre de l'exécution de contrats de construction s'établissaient comme suit :

Tableau 39

Contrats de construction : sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde net des produits comptabilisés d'avance</i>	<i>Solde net des créances au titre des projets</i>	Total
Avances de trésorerie reçues, dont intérêts courus	(858 738)	(202 582)	(1 061 320)
Produits constatés sur la durée du contrat	661 727	209 755	871 482
Sommes dues aux clients ou à recevoir d'eux relevant respectivement des produits comptabilisés d'avance et des créances au titre des projets	(197 011)	7 173	(189 838)
Retenues			12 688

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

Charges de fonctionnement

151. Les charges de fonctionnement, d'un montant de 69,7 millions de dollars (103,8 millions de dollars en 2013), sont les dépenses que l'UNOPS a engagées pour financer toutes sortes d'activités, dont :

- La location de bureaux et de véhicules;
- Les communications;
- Les services collectifs de distribution.

Services contractuels

152. Le coût des services contractuels, soit 253,2 millions de dollars (261,8 millions de dollars en 2013), a trait à des dépenses engagées pour diverses activités, et comprend notamment des paiements à :

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

Note 18

Charges relatives aux avantages du personnel

Tableau 40

Charges relatives aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Traitements	76 481	75 228
Assurance maladie après la cessation de service	3 389	5 486
Congés annuels	56	2 012
Congé dans les foyers	1 070	1 145
Régime à contributions définies	15 030	15 498
Prestations liées au rapatriement	2 547	2 512
Autres charges relatives aux avantages à court terme	34 341	31 685
Charges relatives au personnel	132 914	133 566
Autres frais de personnel	124 664	116 564
Total des charges relatives aux avantages du personnel	257 578	250 130

153. L'examen du solde des jours de congé annuel en fin d'année et du montant des engagements correspondants a entraîné une révision des prévisions de dépenses correspondants pour l'année, qui s'est traduite par une diminution de 1,702 million de dollars du montant inscrit à cette rubrique.

154. La rubrique « Autres frais de personnel » correspond au coût de la rémunération, des congés annuels et des cotisations au fonds de prévoyance des vacataires de l'UNOPS.

155. En octobre 2014, l'UNOPS a mis en place un fonds de prévoyance pour tous ses vacataires recrutés sur le plan local. Il s'agit d'un régime à cotisations définies. La cotisation employeur, qui représente 15 % de la rémunération prévue dans le contrat de vacataire, est fixe et est comptabilisée en charges. Le vacataire cotise à hauteur de 7,5 % de sa rémunération mensuelle. Il incombe à l'UNOPS de prendre des dispositions pour faire contrôler la gestion du fonds et de couvrir les frais

d'administration y relatifs. Au 31 décembre 2014, le solde des fonds détenus dans le fonds de prévoyance au profit des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan local s'établissait à 1,9 million de dollars. Ce montant a été inscrit à la rubrique « Autres frais de personnel » en 2014.

156. En vertu du contrat passé avec l'UNOPS, Zurich International détient et administre le fonds de prévoyance pour le compte des vacataires recrutés sur le plan local. Les états financiers du fonds pour l'année terminée le 31 décembre 2014 ont été transmis à l'UNOPS et audités par le cabinet PricewaterhouseCoopers AG, qui a émis une opinion sans réserve.

Note 19
Produits financiers et charges financières

Tableau 41
Produits financiers et charges financières
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Produits financiers		
Montant total des produits financiers provenant de placements	12 774	15 428
<i>À déduire</i> : Montant au titre de la comptabilisation au coût amorti (note 9)	(7 665)	(10 164)
Montant total des produits financiers provenant de placements, attribuables à l'UNOPS	5 109	5 264
<i>À déduire</i> : Produits financiers ou charges financières affectés aux projets	(3 309)	(4 046)
Montant net des produits financiers conservés par l'UNOPS	1 800	1 218
Produits financiers provenant des soldes bancaires de l'UNOPS	58	510
Montant total des produits financiers	1 858	1 728

Tableau 42
Gains ou pertes de change nets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Gains de change nets	921	(503)

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

Note 20
Provisions à court terme

Tableau 43

Provisions à court terme pour autres éléments de passif et charges

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 1^{er} janvier 2014</i>	<i>Provisions supplémentaires</i>	<i>Montants inutilisés reversés</i>	<i>Au 31 décembre 2014</i>
Provisions pour réclamations	–	55	–	55
Provisions pour remise en état des locaux loués	50	–	–	50
Provisions pour contrats déficitaires	–	5 270	–	5 270
Total	50	5 325	–	5 375

158. Les provisions pour remise en état des locaux loués correspondent au montant estimatif des dépenses à engager pour restituer ces biens, à la fin du bail, dans l'état précisé dans le contrat. Elles se rapportent à divers contrats de location en vertu desquels l'UNOPS est tenu d'enlever des locaux les équipements installés. Les provisions pour contrats déficitaires correspondent au coût estimatif des mesures correctives qui s'imposent dans le cadre de l'exécution par l'UNOPS de projets en cours.

Note 21
Marge pour imprévus

Passifs éventuels

159. Compte tenu des réclamations en cours, les passifs éventuels en fin de période s'élevaient à 19,9 millions de dollars, soit l'estimation la plus fiable que l'administration ait pu établir de la valeur maximale du risque financier éventuel (coûts et décaissements) lié aux litiges et réclamations en cours.

Tableau 44

Passifs éventuels

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Réclamations de clients liées aux projets	19 767	13 144
Réclamations du personnel	108	323
Total des passifs éventuels	19 875	13 467

160. Ces réclamations n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'une provision dans les états financiers car le conseil juridique estime improbable qu'il en résulte une importante sortie de trésorerie. Les réclamations pour lesquelles une provision a été constituée sont mentionnées dans la note 20.

Actifs éventuels

161. Il n'y avait aucun actif éventuel à la fin de 2014.

Note 22

Engagements

162. L'UNOPS loue des bureaux dans les lieux d'affectation hors siège en vertu de contrats de location simple résiliables ou non. Il doit donner un préavis de un à six mois pour mettre fin aux baux résiliables. Les baux ont une durée de un à dix ans. Certains comprennent une clause de reconduction permettant à l'UNOPS de les renouveler après la date d'expiration initiale, et une clause d'indexation précisant que le loyer annuel peut être augmenté en fonction de l'indice des prix du marché dans les pays où se trouvent les lieux d'affectation.

163. Les charges de fonctionnement comprennent les loyers, d'un montant de 7,8 millions de dollars (contre 9,1 millions de dollars en 2013), comptabilisés comme charges courues au titre des contrats de location simple pendant l'année dans l'état des résultats financiers, à la rubrique des frais de fonctionnement.

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

Tableau 45

Obligations locatives

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Baux expirant dans un an	1 875	2 573
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	3 860	501
Baux expirant dans plus de cinq ans	3 839	167
Total des engagements au titre des contrats de location simple	9 574	3 241

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

166. Au 31 décembre 2014, le total minimum des loyers à percevoir par l'UNOPS en vertu de contrats non résiliables n'était que de 0,023 million de dollars (contre 0,012 million de dollar en 2013), en raison essentiellement de la clause prévoyant un préavis de 30 jours et du fait que la plupart des contrats importants arrivaient à expiration à la fin de l'année.

167. En 2014, l'UNOPS a perçu, au titre des sous-locations, un montant de 3,8 millions de dollars (contre 3,1 millions de dollars en 2013), qui a été comptabilisé comme produit des contrats de location simple dans l'état des résultats financiers, à la rubrique des produits accessoires. Le produit de la sous-location des

bureaux de l'immeuble Chrysler, à New York, s'est élevé à 1,3 million de dollars en 2014 (contre 1,4 million de dollars en 2013).

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

Tableau 46

Engagements en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2014</i>	<i>Au 31 décembre 2013</i>
Engagements relatifs à l'administration	1 948	2 723
Engagements relatifs aux projets	137 156	135 759
Total	139 104	138 482

Note 23

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

Tableau 47

État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs calculés sur une base comparable</i>	<i>Différences liées à la méthode de calcul (immobilisations incorporelles non constatées)</i>	<i>Différences relatives aux entités (projets constatés)</i>	<i>Reclassement</i>	<i>Montants comptabilisés dans les états financiers</i>	<i>Rubriques de l'état des résultats financiers</i>
Recettes	67 700	3 816	602 303	–	673 819	Produits
Postes	14 246	–	118 668	–	132 914	Traitements et avantages du personnel
Dépenses communes de personnel	8 332	–	(8 332)	–	–	Traitements et avantages du personnel
Voyages	3 397	–	19 697	–	23 094	Voyages
Consultants	16 654	–	361 209	–	377 863	Services contractuels
Dépenses de fonctionnement	5 291	–	64 427	–	69 718	Frais de fonctionnement
Mobilier et équipement	905	(1 472)	59 728	–	59 161	Fournitures et consommables
Remboursements et paiements divers	919	–	3 006	–	3 925	Autres charges et amortissement des immobilisations incorporelles

	Montants effectifs calculés sur une base comparable	Différences liées à la méthode de calcul (immobilisations incorporelles non constatées)	Différences relatives aux entités (projets constatés)	Reclassement	Montants comptabilisés dans les états financiers	Rubriques de l'état des résultats financiers
Provisions	9 115	–	–	(9 115)	–	
Total des charges et des dépenses de la période	58 859	(1 472)	618 403	(9 115)	666 675	
Produits financiers ou (charges financières) nets	2 422	–	357	–	2 779	
Excédent ou (déficit) de la période	11 263	5 288	(15 743)	9 115	9 923	

169. Le périmètre du budget de l'UNOPS se limite au budget de gestion, y compris l'excédent net obtenu sur les projets. Il ne comprend pas les produits et charges afférents aux projets, ce qui donne lieu, dans le rapprochement des résultats financiers et des montants effectifs établis sur une base comparable au budget, à une différence relative aux entités.

170. Le budget et les comptes de l'UNOPS sont établis suivant la même méthode, sauf en ce qui concerne les immobilisations incorporelles et les produits d'opérations sans contrepartie. L'état de la situation financière, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net et l'état des flux de trésorerie sont établis suivant la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, les charges étant classées selon leur nature dans l'état des résultats financiers, tandis que l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs est établi suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, sauf en ce qui concerne l'acquisition d'immobilisations incorporelles. Le budget approuvé couvre l'exercice biennal 2014-2015. Le budget de l'année 2014 figure dans l'état V.

171. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNOPS précisent que le Directeur exécutif est habilité à virer des fonds entre différents postes du budget administratif biennal approuvé et à augmenter ou réduire le montant total des crédits alloués au titre de ce budget, sous réserve que l'objectif fixé par le Conseil d'administration concernant le produit net n'en soit pas modifié. De ce fait, certaines rubriques du budget final sont différentes de celles du budget initial.

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

172. La norme IPSAS 24 prescrit que, dans le cas où les états financiers et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, les montants effectifs présentés dans le budget doivent être rapprochés des montants effectifs présentés dans les états financiers, et que les différences relatives à la méthode de calcul et aux entités ainsi que les écarts de dates doivent être précisés séparément. Il peut aussi y avoir des différences relatives à la présentation et aux systèmes de classement retenus pour l'établissement des états financiers et du budget.

173. D'après l'état V, le produit effectif de 2014 était inférieur de 3 % au montant de 70,1 millions de dollars inscrit au budget final. Les charges totales de gestion étaient inférieures d'environ 1 % au montant de 59,4 millions de dollars inscrit au budget. Les variations à chaque rubrique sont dues à l'effet combiné des dépenses décidées par les gestionnaires de plusieurs budgets de l'UNOPS en 2014. Les économies réalisées au titre du personnel s'expliquent par les vacances de poste, soit parce que l'UNOPS n'a trouvé aucun candidat qualifié pour pourvoir les postes en question à temps ou parce qu'il a été décidé de les garder vacants et d'utiliser les crédits non utilisés pour financer d'autres priorités.

174. Des différences relatives à la méthode de calcul apparaissent lorsque le budget approuvé est établi sur une base différente de celle des comptes.

175. Des écarts de dates surviennent lorsque l'exercice budgétaire est différent de la période sur laquelle portent les états financiers. Afin de pouvoir comparer les montants inscrits au budget et les montants effectifs, il n'y a aucun écart de dates pour l'UNOPS.

176. Quant aux différences relatives aux entités, elles surviennent lorsque le budget ne tient pas compte de programmes ou d'entités qui font partie de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis.

177. Les différences en ce qui concerne la présentation sont dues aux disparités entre la structure et les systèmes de classement retenus pour présenter l'état des flux de trésorerie et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

178. Le tableau ci-après présente un rapprochement des montants effectifs calculés sur une base comparable et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie pour la période terminée le 31 décembre 2014.

Tableau 48

Rapprochement de l'état des flux de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Placements</i>	Total
Montant effectif calculé sur une base comparable figurant dans le budget et montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	11 263	–	11 263
Différences relatives à la méthode de calcul (comptabilisation des immobilisations incorporelles)	1 595	(1 472)	123
Différences relatives aux entités (produit provenant des projets)	(2 812)	–	(2 812)
Variations du fonds de roulement	107 963	–	107 963
Variations des placements et intérêts perçus	(2 721)	(105 246)	(107 967)
Total partiel	115 288	(106 718)	8 570
Gains de change nets	–	–	921
Montant effectif inscrit dans l'état des flux de trésorerie	115 288	(106 718)	9 491

Note 24

Information sectorielle

179. L'administration a déterminé les secteurs pour lesquels des informations seraient fournies en se basant sur les états de suivi de l'exécution du budget présentés au Directeur exécutif et au Directeur exécutif adjoint.

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

181. Les produits et charges sectoriels correspondent à ceux qui sont directement imputables à un secteur ou peuvent raisonnablement lui être imputés.

182. Depuis 2013, les opérations sont envisagées sous l'angle des groupes fonctionnels.

183. En 2014, il a été rendu compte à la haute direction des activités de l'UNOPS selon le découpage suivant : région Afrique, Bureau Eurasie, Bureau mondial des services aux partenaires, région Amérique latine et Caraïbes et siège. Des données comparables pour 2013 figurent dans un tableau distinct.

184. L'UNOPS a son siège au Danemark. La décomposition du montant total des produits et charges sectoriels dans ce pays et d'autres régions est présentée ci-après.

Tableau 49

Information sectorielle

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique</i>	<i>Bureau Eurasie</i>	<i>Bureau mondial des services aux partenaires</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Siège</i>	Total
Produits						
Produits d'activités de projet	117 245	161 439	310 796	75 667	852	665 999
Produits accessoires	162	2 461	15	2	1 364	4 004
Produits provenant d'opérations sans contrepartie directe	–	–	–	–	3 816	3 816
Total, produits	117 407	163 900	310 811	75 669	6 032	673 819
Charges						
Amortissement des immobilisations incorporelles	3	22	31	11	56	123
Services contractuels	47 533	61 324	112 553	30 205	1 584	253 199
Frais de fonctionnement	18 653	15 637	25 266	7 037	3 125	69 718
Autres charges	(5 600)	104	241	(63)	9 120	3 802
Autres dépenses de personnel	28 158	36 394	27 273	19 938	12 901	124 664
Traitements et avantages du personnel	7 464	17 482	91 678	4 548	11 742	132 914
Fournitures et consommables	12 437	15 139	20 944	8 119	2 522	59 161

	<i>Afrique</i>	<i>Bureau Eurasie</i>	<i>Bureau mondial des services aux partenaires</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Siège</i>	Total
Voyages	3 055	4 535	11 563	1 854	2 087	23 094
Total, charges	111 703	150 637	289 549	71 649	43 137	666 675
Produits financiers	–	–	–	–	1 858	1 858
Gain ou (perte) de change, net	–	–	–	–	921	921
Produits financiers, net	–	–	–	–	2 779	2 779
Excédent pour la période	5 704	13 263	21 262	4 020	(34 326)	9 923

Tableau 50

Information sectorielle – données comparables pour 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Afrique</i>	<i>Bureau Eurasie</i>	<i>Bureau mondial des services aux partenaires</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Siège</i>	Total
Produits						
Produits d'activités de projet	139 744	186 667	290 692	88 220	1 157	706 480
Produits accessoires	54	1 732	1 445	18	1 441	4 690
Produits provenant d'opérations sans contrepartie directe					5 966	5 966
Total, produits	139 798	188 399	292 137	88 238	8 564	717 136
Charges						
Amortissement des immobilisations incorporelles	3	27	19	7	42	98
Services contractuels	36 097	68 946	112 350	42 957	1 485	261 835
Frais de fonctionnement	38 348	33 310	21 263	7 723	3 132	103 776
Autres charges	223	167	784	47	995	2 216
Autres dépenses de personnel	28 483	33 206	26 693	19 959	8 223	116 564
Traitements et avantages du personnel	9 590	20 772	80 356	5 350	17 498	133 566
Fournitures et consommables	16 268	13 172	18 229	7 331	1 993	56 993
Voyages	5 363	6 483	13 613	1 431	1 701	28 591
Total, charges	134 375	176 083	273 307	84 805	35 069	703 639
Produits financiers	–	–	–	–	1 728	1 728
Gain ou (perte) de change, net	–	–	–	–	(503)	(503)
Produits financiers, net	–	–	–	–	1 225	1 225
Excédent pour la période	5 423	12 316	18 830	3 433	(25 280)	14 722

Note 25

Parties liées

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

186. L'UNOPS entretient des relations de travail avec le Conseil d'administration et rembourse une partie des frais de voyage et des indemnités de subsistance de ses membres et des dépenses qu'ils supportent dans l'exercice de leurs fonctions officielles, ainsi qu'une partie du coût du secrétariat, soit au total un montant de l'ordre de 0,2 million de dollars pour 2014 (comme en 2013). Les membres du Conseil sont élus chaque année par le Conseil économique et social conformément aux dispositions de son règlement intérieur relatives à la composition du Conseil d'administration. Les membres du Conseil ne sont pas considérés au nombre des principaux dirigeants de l'UNOPS au sens des normes IPSAS.

187. L'UNOPS considère le PNUD et le FNUAP comme des parties liées, étant donné que les trois organisations sont soumises au contrôle du Conseil d'administration. Il entretient avec ces deux entités une série de relations de travail, et les opérations qu'il mène avec elles s'effectuent dans des conditions de concurrence normale. Les opérations interinstitutions menées pendant la période considérée correspondaient à des relations de travail normales entre les organisations et ont été conduites dans des conditions et suivant des modalités normales.

Principaux dirigeants

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

Tableau 51

Principaux dirigeants

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2013
Nombre de postes à temps complet	2	2
Rémunération globale		
Traitement de base et indemnité de poste	452	487
Prestations diverses	129	38
Avantages postérieurs à l'emploi	118	126
Rémunération totale	699	651
Avances non remboursées sur les prestations	3	4
Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement et des congés	227	581

189. Dans la présente note, on considère que la direction exécutive se compose du Directeur exécutif et du Directeur exécutif adjoint, car ils ont de manière générale le pouvoir et la responsabilité d'organiser, de conduire, d'orienter et de contrôler les activités de l'organisation.

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

191. En 2014, la prime d'affectation de la nouvelle Directrice exécutive et les frais de transport et de voyage liés à la cessation de service de l'ancien Directeur exécutif, inscrits à la rubrique des prestations diverses, s'élevaient à 0,081 million de dollars. Dans les présents états financiers, la rémunération des principaux dirigeants et les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi qui leur sont directement attribuables sont précisés et s'accompagnent des données correspondantes pour 2013, calculées sur base comparable.

192. En 2014, on n'a relevé aucun cas de conflit d'intérêts impliquant un membre de la direction exécutive qui aurait pu influencer la prise de décisions et aurait été lié soit au cours normal des activités de l'UNOPS, soit à des relations d'affaires avec des proches, d'autres parties liées ou des fournisseurs.

Note 26

Contributions en nature sous forme de services

193. Pour l'année considérée, le montant des contributions en nature sous forme de services s'élève à 3,9 millions de dollars (contre 3,7 millions en 2013), montant qui correspond à la valeur locative estimative sur le marché des locaux fournis par le Gouvernement danois pour abriter le siège de l'UNOPS à Copenhague.

Note 27

Immobilisations corporelles

194. Au 31 décembre 2014, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles de l'UNOPS était de 13,5 millions de dollars. Ces biens entrent dans les catégories énoncées au point d) de la note 3, que l'UNOPS comptabilisera à partir de 2015. L'UNOPS détient également des actifs d'une valeur de 45,4 millions de dollars qui lui ont été confiés par des tiers.

195. Le tableau ci-après indique la valeur des immobilisations corporelles de l'UNOPS au 31 décembre 2014.

Tableau 52
**Valeur des immobilisations corporelles de l'UNOPS
au 31 décembre 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Valeur comptable nette au 31 décembre 2014</i>
Immobilisations corporelles de l'UNOPS	13 480
Immobilisations corporelles confiées par des tiers	45 387

Note 28
Événements postérieurs à la date de clôture

196. Les présents états financiers ont été approuvés pour publication à la date à laquelle le Comité des commissaires aux comptes a signé son opinion y relative. Seul l'UNOPS est habilité à les modifier.

197. À la date de signature des états financiers et des notes y relatives pour l'année terminée le 31 décembre 2014, il ne s'était pas produit, entre la date de clôture et la date d'autorisation de publication des états financiers, d'événements importants, favorables ou défavorables, susceptibles de modifier ces états.

Glossaire de termes techniques

Conventions comptables (Accounting policies)	En 2012, l'UNOPS a adopté les normes IPSAS, qui offrent un cadre général pour l'établissement et la présentation des comptes des entreprises du secteur public et doivent être adaptées à la situation particulière de chaque entité. Leurs modalités d'application sont récapitulées dans la note 3 relative aux états financiers.
Comptabilité d'exercice (Accrual basis)	Méthode qui consiste à comptabiliser les opérations et autres faits économiques au moment où ils se produisent, plutôt que lorsqu'ils font l'objet d'une entrée ou d'une sortie de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie. Les opérations et autres faits économiques sont portés dans les livres et constatés dans les états financiers de la période à laquelle ils se rapportent.
Écarts actuariels (Actuarial gains and losses)	L'UNOPS ne comptabilise d'écarts actuariels dans ses états financiers que pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Ces derniers sont calculés par des actuaires-conseils sur la base d'un jeu d'hypothèses (longévité des participants au régime, coût futur des soins de santé et taux d'actualisation, notamment) et d'un ensemble de données (dont le nombre des fonctionnaires, leur âge et les coûts des soins de santé enregistrés dans le passé). La variation de l'un ou l'autre de ces facteurs, quel qu'il soit, peut entraîner une augmentation ou une diminution du montant des engagements. La différence entre les hypothèses retenues et la réalité, ainsi que l'effet des modifications d'hypothèses, représentent l'écart actuariel (gain ou perte), qui est comptabilisé comme variation directe des réserves. Les variations découlant d'autres facteurs (augmentation du nombre d'employés de l'UNOPS par exemple) constituent des charges et sont constatées dans l'état des résultats financiers.
Amortissement (Amortization)	Charge traduisant la consommation d'un actif incorporel sur sa durée d'utilité.
Assurance maladie après la cessation de service (After-service health insurance)	Coût que l'UNOPS s'attend à payer dans l'avenir pour s'acquitter de son devoir d'aider les membres de son personnel qui remplissent les conditions requises à financer leurs soins de santé après qu'ils ont quitté son service.
Trésorerie et équivalents de trésorerie (Cash and cash-equivalents)	Fonds en caisse, fonds en banque et dépôts auprès d'institutions financières dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois.

Certificat de dépôt (Certificate of deposit)	Certificat d'épargne ouvrant droit pour le porteur à la perception d'un intérêt.
Effet de commerce (Commercial paper)	Billet à ordre non garanti à échéance fixe ne dépassant habituellement pas 270 jours.
Actif éventuel (Contingent asset)	Actif potentiel résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle de l'UNOPS. Les actifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Passif éventuel (Contingent liability)	Obligation potentielle pour l'UNOPS résultant d'événements passés et comportant une forte part d'incertitude quant à la probabilité d'un paiement, ou à la valeur de l'obligation. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière.
Amortissement (Depreciation)	Charge traduisant la consommation d'un actif corporel sur sa durée d'utilité.
Employé (Employee)	L'UNOPS est partie aux contrats de travail applicables aux fonctionnaires permanents en vertu du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU et aux vacataires dont les conditions et modalités d'emploi sont adaptées aux besoins du projet réalisé avec leur concours.
Avantages du personnel (Employee benefits)	Les avantages du personnel désignent tous les coûts associés à l'emploi d'un membre du personnel. Leur nature exacte est définie dans le contrat de travail.
Produits provenant d'opérations avec contrepartie directe (Exchange revenue)	Produits découlant d'opérations dans lesquelles l'UNOPS reçoit d'une autre entité des actifs ou des services ou voit s'éteindre des obligations envers elle et lui remet directement une contrepartie d'une valeur approximativement égale (généralement sous la forme d'espèces, de biens, de services ou de droits d'usage d'immobilisations). La plupart des contrats de l'UNOPS sont de cette nature.
Juste valeur (Fair value)	Montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Pour l'UNOPS, la juste valeur représente habituellement la somme d'argent liquide nécessaire pour régler une opération.
Instruments financiers (Financial instruments)	Actifs et passifs lorsqu'il existe un droit contractuel de recevoir des liquidités d'une autre entité ou de lui en verser. Il s'agit de la trésorerie et des placements équivalents et de la plupart des créances et dettes.

Continuité d'activité (Going concern)	Les états financiers sont établis en partant de l'hypothèse que l'UNOPS est une entité en activité et qu'il poursuivra son activité et s'acquittera de ses obligations statutaires dans un avenir prévisible. Pour vérifier le bien-fondé de cette hypothèse, les responsables de l'établissement des états financiers prennent en considération toute l'information disponible sur l'avenir de l'entité, qui doit être une période de durée au moins égale à 12 mois à compter de la date d'approbation desdits états.
Vacataires (Individual contractors)	Personnes travaillant pour l'UNOPS dont les conditions et modalités d'emploi sont définies en fonction des besoins du projet sur lequel elles travaillent. Voir aussi Employés.
Dépréciation (Impairment)	Réduction des avantages économiques futurs ou du potentiel de service d'un actif s'ajoutant à celle qui est comptabilisée comme amortissement.
Placements (Investments)	Dépôts dans des institutions financières dont l'échéance initiale est au moins égale à trois mois.
Immobilisations incorporelles (Intangible assets)	Actifs non monétaires qui n'ont pas de substance physique, tels que les logiciels mis au point en interne par l'UNOPS et les progiciels sous licence.
Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) [Accounting Standards (IPSAS)]	Élaborées par la Fédération internationale des experts-comptables, les normes IPSAS forment un ensemble intégré de normes comptables conçues pour répondre aux besoins des administrations et des entreprises du secteur public en matière de comptabilité et d'information financière. L'Assemblée générale les a adoptées pour faire en sorte que les comptes soient systématiquement établis suivant des règles cohérentes et sur une base comparable.
Stock (Inventory)	Actifs détenus sous forme de matériel ou de fournitures que l'UNOPS utilisera pour dispenser des services. Conformément aux normes IPSAS, les articles (tels que les vaccins) détenus pour le compte d'un partenaire en vertu d'un mandat ne sont pas considérés comme faisant partie des stocks de l'UNOPS.
Budget de gestion (Management budget)	Le Conseil d'administration approuve un budget biennal tenant compte des montants attendus des commissions de gestion et des charges y afférentes. L'information relative à l'exécution du budget qui, en application des normes comptables du système des Nations Unies, apparaissait auparavant dans l'état des recettes et des dépenses, figure désormais dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs.
Charges de gestion (Management expenses)	Charges supportées au titre du budget de gestion.

Instruments du marché monétaire (Money market instruments)	Titres de créance et autres titres à court terme extrêmement liquides.
Réserve opérationnelle (Operational reserve)	Excédents accumulés au fil des années et gains et pertes actuariels afférents aux avantages du personnel postérieurs à l'emploi.
Immobilisations corporelles (Property, plant and equipment)	Actifs corporels (y compris les biens afférents aux projets) qui sont sous le contrôle de l'UNOPS, lui servent à générer un produit et sont censés pouvoir être utilisés pendant plus d'une période financière.
Opérations pour compte propre ou pour compte de tiers (Principal and agent)	Les normes IPSAS font la distinction entre les opérations qu'une entité effectue pour son propre compte et celles qu'elle accomplit pour le compte de tiers. Il s'agit par cette distinction de savoir si les avantages économiques du contrat reviennent à l'UNOPS, abstraction faite de la possibilité pour lui de prélever une commission de gestion pour la fourniture d'un service.
Provision (Provision)	Passif dont l'échéance ou le montant est incertain.
Secteur (Segment)	Dans le cas de l'UNOPS, ses trois bureaux régionaux et son siège.
Personnel (Staff)	Terme générique recouvrant les fonctionnaires permanents et les vacataires. Voir aussi Employé.
Dispositions transitoires (Transitional provisions)	Lors de la première mise en pratique des normes IPSAS, il est permis de ne pas appliquer immédiatement certaines des dispositions pour autant que divers critères soient respectés. Il s'agit d'une possibilité non négligeable, étant donné que l'application de certaines des normes est complexe et qu'un délai assez long peut être nécessaire pour rassembler toutes les informations requises. L'UNOPS applique toutes les normes IPSAS depuis le 1 ^{er} janvier 2012 et s'est prévalu pour les états financiers de 2013 d'une disposition transitoire importante, au titre de laquelle il bénéficie d'un délai de cinq ans maximum pour la comptabilisation des immobilisations corporelles.
Bon du trésor (Treasury bill)	Titre de créance négociable à court terme garanti par un État souverain.
Fonds d'affectation spéciale (Trust funds)	Fonds en numéraire administrés par l'UNOPS pour le compte d'un donateur au profit de bénéficiaires. Ces fonds sont habituellement comptabilisés comme opérations pour compte de tiers.

Annexe**État récapitulatif du fonds de prévoyance
des vacataires de l'UNOPS recrutés sur le plan
local pour l'année terminée le 31 décembre 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2014</i>
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014	–
Cotisations/primes	1 936
Produit des placements	6
Solde de clôture au 31 décembre 2014	1 942

15-09970 (F) 100815 240815

